

مهارات

تطوير

الأداء ٢٤

مهارات حل المشكلات واتخاذ القرار

Problem Solving & Decision Making Skills

الإبداع والابتكار في التعامل مع المشكلات

دكتور محمد بن الفخر حسن أحمد



مركز تطوير
الأداء والتنمية

مهارات حل المشكلات وإتخاذ القرار

Problem Solving & Decision Making Skills

أ.د / محمد عبد الغنى حسن هلال

مهارات حل المشكلات واتخاذ القرار

Problem Solving & Decision Making Skills

عنوان الكتاب : مهارات حل المشكلات واتخاذ القرار

تأليف : أ.د / محمد عبد الغني حسن هلال

رقم الإيداع : 16534 / 2010

الترقيم الدولي : 6 - 72 - 6343 - 977 - 978

سنة الفحص: 2010 - 2011

الباث: مركز تطوير الأداء والتنمية للتشريع والقانون

العبد: وان: 133 من جسر السويس - مصر الجديدة - القاهرة - ح، م، ع

الرقم: 002 / 02 / 22412470 - 02 / 26344362

الفاكس : 26344362 / 02 / 002

يـزـيـد الكـنـسـو نـي : books@dpicegypt.com

الموقع الإلكتروني : www.dpicegypt.com

فهرسة أبناء النضر - إعداد / إدارة الشؤون الفنية - دار الكتب والوثائق القومية - مصر

ملكي ، محمد عبدالقوي حسن. مهارات حل المشكلات واتخاذ القرار Problem Solving & Decision Making =

/ محمد عبدالغنى حسن هلال - القاهرة ؛ مركز تطهير الأداء والتنمية للشعر والنوثر ، 2010.

168 ع : 24 سم .

تذکرہ 6 - 72 - 6343 - 977 - 978

١ - إتخاذ القرار.

٦٥٨,٤٠٣ • العنوان

حقوق النشر:

حقوق الطبع والنشر بكافة صوره محفوظة للناسخ " مركز تطوير الأداء والتنمية للنشر والتوزيع " ولا يجوز نشر أي جزء من هذا الكتاب أو احتزانه مادته بطريقة الاسترجاع أو نقله على أي نحو أو بأية طريقة سواء كانت إلكترونية أو ميكانيكية أو بالتصوير أو بالتسجيل أو خلاف ذلك إلا بعد الرجوع للناسخ والحصول على موافقة كتابية ، ومن يخالف ذلك يعرض نفسه للمسائلة القانونية مع حفظ كافة حقوقنا المدنية والجنائية .

لن تكون هناك معطاة سحرية
تُحلُّ فيها المشكلات وتختفى،
وإذا أصررت على إنتظارها
فهذا يعني أنك مريض بالحجر
من التعامل مع الواقع في إتخاذ القرار
والرواد الذين كانوا أكبر من المشكلات
التي استوقفت الآخرين ،
هم الذين أسهموا في تقدم العالم.

د/ محمد عبد الفتى حسن هلال

التقديم

لم تستسلم التكنولوجيا الحديثة أن تضيء بوعدها وبما قطعتها على نفسها من تخفيف الضغوط والمشكلات على البشر. وسوف تظل الإضطرابات أو القوف من المشكلة جزء من تكوين الإنسان النفسي وعلينا أن نبحث فيها بكل ما لدينا من إبتكارات وإبداعات عن حلول لها، وعلى القاد أن يبدأ بالمشكلة قبل أن تبدأ هي به. وهذه هي الحياة، تجمع التناقضات الأفضل مع الأسوأ، والضياء مع الظلام، والمشكلات مع الحلول، وكما يقول العلي القدير [إن مع العسر يسرا ..صدق الله العظيم]

ومواجهة المشكلات بفعالية بطور قدرة منظمات الأعمال على حلها بمرور الوقت، والممارسة تصنع أُنسًا أفضل، وهذا لا يعنى ظهور لمشكلات بطريقة عشوائية. والمنظمة التى تستطيع الاستفادة من أخطئها، سوف يكون لديها القدرة على مواجهة المشكلات بصورة أفضل، والمشكلة التى تبقى دون حسم لفترة طويلة تتحول لكثرة.

وهؤلاء القادة الذين تخوفوا على حل المشكلات، يتولد لديهم قدر كبير من الثقة بالنفس، فبكر ما تسبب المشكلات من اضطرابات بقدر ما تضى مزيداً من القوة والطاقة على الناس. والتعامل مع المشكلات يرفع درجة الاستعداد لدينا لمواجهة مشكلات أخرى.

ولو أن إتخاذ القرار مجرد عملية للمفاضلة بين الأفضل والأسوأ،
لكان الأمر سهلاً؛ ولكن الإدارة لا تهتم بالأسوأ بل تنطلق من المقارنة
بين الأحسن والأفضل، أو الجيد والأجود.

وبهذه **ذلك أن الإدارة المبدئية** تسعى إلى مواجهة صريحة
للمشكلات، ولا تستخدم القرارات المغدرة أو المسكنة، بل إنها تسعى
إلى تركيب أجهزة إذار مبكر لتساعدنا في احتواء المشكلات
قبل نموها.

ولم تعد وظيفة المدير أن يُلخِص القرارات، حتى ولو كانت القرارات
الناجحة فقط، ولكن وظيفة المدير أن يدرك أن قرارات الأسس ليست
بالضرورة صالحة لليوم أو الغد؛ كما يجب عليه ألا يحتفظ ويحتسب
كثيراً بقراراته السابقة التي حققت تميزاً للمنظمة حتى لا يجد نفسه
مضطراً على إيمان هذه القرارات بدلاً من ابتكار قرارات جديدة.

والمبتكرون في إتخاذ القرارات هم أولئك الذين يعملون دائماً
على صياغة الأولويات، وتكون لديهم قدرة واضحة على صياغة
لقرارات ذات الأثر البعيد المدى، وهم يتعمدون أن يتغنوا هذه
النوعية من القرارات.

وصناعة خريطة الأداء الصحيحة لحل المشكلات، تسهل إتخاذ
القرارات الصحيحة، ولكن تصميم مثل هذه الخرائط لا تكفيها الخبرة
الطويلة كما يعتقد البعض، ولكنها تحتاج إلى الابتكار؛ فإستخدام
الخرائط القديمة في منطقة تغيرت ملامحها تلباً أن يجدي بل يجعلك
تالها وخابراً ومستهلكاً للكثير من الوقت والجهد.

وكما يبيح من العرض السابق إنما محاصرون بالعديد من المشكلات؛ فالتغيير والتطوير والتحديث يصلح به الكثير منها. ومن الخطأ أن نترك أساليبنا القديمة تعمل الآن لمواجهة ما يستجد من مشكلات. إنما في حاجة إلى استخدام نظم وبرامج جديدة أيضاً لى نتاولنا لمشكلات إتفاننا للقرارات.

وإعداد هذه النظم والبرامج تحتاج إلى عقول مبتكرة وقادرة على استيعاب الجديد وعدم إهمال الملقى.

وفي هذا الكتاب نحاول أن نتعاون معك لتحقيق هذه المهمة الصعبة، ولكن يكفينا المحاولة الجادة والتي ندعو الله أن يكلها بالنجاح في إخراج هذا الكتاب لتسهم مع الآخرين في تدعيم المكتبة العربية بمنهج حديث في مجال حل المشكلات وإيجاد القرار.

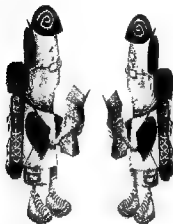
والله ولي التوفيق،،،

د/ محمد عبد الفتاح حسن هلال

الفصل الأول

الرؤية الصحيحة للمشكلات

**Accurate vision for
problems**



الفصل الأول

الرؤية الصحيحة للمشكلات

| | |
|--------|---|
| أولاً | الطريق للرؤية الصحيحة |
| | 1. رؤية صحيحة. |
| | 2. مشكلة وإدارة. |
| ثانياً | مفهوم المشكلة |
| | 1. المفهوم. |
| | 2. الفرق بين المشكلة والأزمة. |
| | 3. هل تعتبر المشكلة دائماً عاملاً سلبياً؟ |
| ثالثاً | المصادر الحقيقية للمشكلات الإماوية |
| | 1. الصراع بين الفرد والوظيفة. |
| | 2. إصبع الاتهام. |
| | 3. الخلط بين المسئوليات والمهام. |
| | 4. استخدام الأنماط المعتادة في تفسير الأحداث. |
| | 5. التوافق مع التهديدات. |
| | 6. مراب التعم من الخبرة. |
| | 7. التعلم واكتساب الخبرة من الاختلافات. |
| رابعاً | تقسيم المشكلات |

أولاً... الطريق للرؤية الصحيحة :

The way to accurate vision

1. كيف تنم الرؤية الصحيحة.

يؤمن علينا عندما نوهب أن ننظم عملية التفكير لدى القائمين على صناعة القرار في منظمات الأعمال والخدمات، وأن نكسبهم ليس الاتجاهات الإيجابية نحو الرؤية الكلية للأشياء وليس المعلومات والمهارات فقط قبل الانتقال إلى الخطوط العريضة والاستراتيجيات قبل الغوص في التفاصيل الدقيقة للأمر، و تساعد الرؤية الكلية والشاملة للأمر، على أن نغرق بين المؤثرات أو المتغيرات ذات الأهمية الكبيرة والمؤثرات أو المتغيرات ذات الأهمية المنخفضة في المواقف المعقدة.

وعند التأكيد على استخدام الفكر التنظيمي فإن الأمر لا يعني النظر من خلال التعقيدات وعدم تجاهلها، بل إنه يعني إعادة صياغة هذه التعقيدات في قصة بسيطة ومتداخلة نستطيع من خلال قراءتها والتعرف على أسباب المشكلات وكيفية علاجها بشكل جري وحاسم. ويفتقد الكثير لهذه المهارة المتميزة، فهي صياغة المشكلات والعقبات في سياق قصة للعمل والإنتاج، بحيث لا تتحول المشكلة ذاتها إلى بؤرة الاهتمام، ولكن ينتقل الاهتمام إلى أحداث القصة نفسها ومسلسل الأحداث والارتباط بينهما.

لقد أدت التعقيدات المتزايدة اليوم إلى جعل كثير من المدبرين يقرضون أنهم ليس لديهم المعلومات التي يحتاجونها للتصرف والتعامل بفاعلية، والواقع أن المشكلة الرئيسية ليست هي قلة

المعلومات، ولكنها تعدها وتدخلها مع بعضها. ويفتقد الكثير منهم مهارة كتابة القصة التنظيمية لأعمالهم، فهم لا يستطيعون أن يُعيدوا صياغة ما يدور حولهم بشكل متصل ومنطقي، ولا يفرقون بين الأهم وهديم الأهمية، ولا يعرفون ما هي المتغيرات التي يجب التركيز عليها أو التي يجب إهمالها أو عدم الإهتمام بها.

لقد تعود الكثير من المديرين وأصحاب الأعمال على حصر قائمة من المتغيرات وتحليلها إلى عناصرها الدقيقة التي تشير إلى التعقيدات التفصيلية ، ومن السهل على أي فرد أن يضل طريقه وسط هذه التفاصيل الدقيقة الهامة وغير الهامة، ويصبح غير قادر على رؤية العملية بصورة كلية. ويعد التمكن من التعقيدات والمشكلات ووضعها في سياقها الصحيح في سياق الأحداث أو القصة التنظيمية، من التوابع الأساسية للاستراتيجيات الناجحة حيث وتعلم المديرين هيكله التفصيل في صورة مترابطة للقوى التي تعمل.

2.المشكلة والإدارة:

المشكلات جزء من الحياة، وإذا كانت الحياة تفرض علينا المحن ، فإنها قد تمنحنا العقل الذي نفكر به. والمشكلة تتخرج عن التخبيبي، أو الحركة من المواقف الحالي إلى مواقف جديد. يتناسب مع الظروف فسوف تتولد المشكلات، والإدارة نشاط منجمه ومتغير تعمل على استثمار الإمكانيات المتاحة والممكنة (الجديدة) لتحقيق أفضل النتائج، والمشكلة ناتج طبيعي للعمل، ومن الضروري أن تكون لدى الإدارة الإتجاهات والمهارات اللازمة للتعامل مع المشكلات. وتجاهل الإدارة

للمشكلة وعدم المعنى الجاد لحلها . سوف يعنى أن تنمو وتتحول بعد فترة إلى كارثة تخلف وراءها العديد من الأزمات التى غالباً ما تنتج عن حدوث تسهيل الجزء أو الكل فى بنى المنظمة.

ولم يعد من المقبول أن تستمر الإدارة الحديثة فى التعامل مع مشكلات اليوم وما تتوقعه من مشكلات الغد، بنفس اتجاهات وأساليب الماضى، وبصفة خاصة إستخدام النظرة الجزئية للأمور والتعامل مع الظواهر وإهمال الأسباب أو تظليل المفهوم الاجتماعى وتجاهل للأبعاد الاقتصادية التى أصبحت الأكثر والأقوى تأثيراً. لقد فرضت الإتجاهات الحديثة فى الإدارة إتجاهات حديثة أيضاً فى التعامل مع المشكلات، ومع أن هناك الكثير من الإتجاهات التى تدعو إلى العمل على الوقاية من المشكلات قبل وقوعها، إلا أن ذلك لا يعنى عدم الإهتمام بمهارات التعامل مع المشكلات فى أى مرحلة من مراحل تطورها

وسواء، أكانت المشكلات إدارية أم تقنية، داخلية أم خارجية، إلا أنه تبقى القدرة على تشخيص وحل المشكلات إحدى المهارات الرئيسية للمدير الفعّال. ولم تعد الخبرات الشخصية الموروثة أو المكتسبة أو الممارسات الطويلة وحدها كافية للتعامل مع المشكلات والوصول إلى الحلول المناسبة لها، ولكن أصبح هناك ضرورة لاتباع التفكير والأسلوب العلمى للوصول إلى نتائج مناسبة لحل المشكلات الخاصة بالأفراد والمنظمات.



ثانياً . مفهوم المشكلة :

Problem concept

1. المفهوم:

لماذا اندرك بعض المنظمات أو المشروعات كشلل أو تنهار أو تستمر بفترات ضعيفة غير قادرة على العمل وتطبيق النتائج المطلوبة؟ ولا تعرف بأن هناك إهمالاً في تقديم العلاج لوقف هذا التدهور.

لماذا نحاول دائماً استخدام نفس الأساليب التي أدت إلى ظهور المشكلة وتلقمها في العلاج، أو عند إعادة الحياة للمنظمة، ويسأل على قمة الأسباب التي أدت إلى فشل المنظمة وتدهورها وإنهيارها، وعدم قدرتها على التعرف على التهديدات الوشيكة والمتوقعة والسعي من أجل الوقاية منها، وفي الوقت نفسه استخدام الأساليب السابقة والتي أدت إلى الفشل في التعرف على إشارات الإنذار المبكر التي تسبق ظهور المشكلة في التعامل معها.

والمشكلات هي صناعة إحصائية في منظمات الأعمال والعلاقات بين الأفراد فالمشكلات تنشأ من طرق تفكيرنا وتفاعلتنا مع بعضنا، ولكننا نعتقد أن نشير بالصيغ الإتهام إلى أشياء أخرى مثل الهتمام التنظيمي أو السياسات المستخدمة.

والخلاصة أن المشكلات تنشأ بدافعنا أولاً، فالقرود أو المنظمة لديهما المتغيرات المختلفة التي تمارس تأثيرها، ومن الطبيعي أن تكون هناك محاولات للمحافظة على الشيء المكسوف والمعتاد. ويؤدي ذلك

إلى بذل الجهد للتكيف مع المؤثرات الجديدة لتستمر حالة
الإيزان السابقة.

وتبدأ المشكلة في الظهور عندما يحدث الخلل في حالات الإيزان،
مما يعنى حدوث خلل في مستوى الإستقرار المعنوي والمساويف،
وبالتالى ظهور التوتر في الأداء.

ولا يمكن للفرد أو المنظمة أن تستمر طويلاً في حالة التوتر، ولكن
تكون هناك محاولات مستمرة للوصول إلى مستوى جديد من الإيزان
يستطيع بعد فترة أن يحقق له المستوى المناسب من الإستقرار.

وعندما تكون الأحداث والمواقف اليومية مألوفة للفرد أو المنظمة،
أي أنها ضمن ملفت خبراته السابقة، فهذا يعنى سهولة التعامل معها
ومواجهتها من خلال إستخدام المعارف والمهارات والسلوكيات
والإجتهاد المخزونة والمليق إستخدامها، وفي هذه الحالة لا يندسأ
التوتر أو حالة عدم الإيزان السابق الإشارة إليها، ولا نشعر بوجود
للمشكلة.

عندما تكون الأحداث أو المواقف اليومية غريبة مألوفة للفرد أو
للمنظمة وتم يسبق التعامل معها من قبل، وإن الموقف قد يكون
جديداً نسبياً أو كلياً، فتنشأ لديه حالة من التوتر يشعر من خلالها
بوجود مشكلة ما.

فالمشكلة تمثل حالة من التوتر وعدم الرضا نتيجة لوجود
بعض الصعوبات التي تعوق تجديد الأداء أو الوصول إليها،
ويظهر المشكلة بوضوح عندما يعجز عن الوصول إلى
النتائج المتوقعة من أعمالنا وأنشطتنا المختلفة.

المشكلة هي السعي لحالة غير مرغوب فيها، وبالتالي يمكن أن نعمل بمثابة تمهيد للأزمة إذا اتخذت مسراً جليداً ومعتداً بصعب حساب أو توقع نتيجته بصورة دقيقة.

والفارق بين المشكلة والأزمة هو أن المشكلة تحتاج إلى التفكير والجهد المنظم للتعامل معها والقضاء عليها، بحيث أن القدرة على تحمل الظروف التي تنتج عن المشكلة أو الأزمة مختلفة، حيث أن الفرد أو المنظمة يمكن أن يتعاملوا مع المشكلة في فترات طويلة تمتد إلى عدة أيام، أما الأزمة فلا يمكن أن نتعامل تداعياتها وتأثيراتها المختلفة مدة طويلة، حيث أن دورة حياة الأزمة سريعة للغاية ابتداء من مرحلة الاحتكاك والاشتعال والقصد وحتى مرحلة التغيير وقبول الأمر الواقع.

3. هل تعتبر المشكلات دائماً عاملاً سلبياً؟

حياة الفرد أو الكيان التنظيمي أو الاجتماعي عبارة عن مجموعة من الأنشطة المتتالية التي تهدف إلى تحقيق مستوى من الإتزان أو الإستقرار والتكيف مع البيئة المحيطة به، وعندما يجد الفرد أن هناك صعوبة في تحقيق الأداء المطلوب منه في ضوء ما يحمله من أعباء واتجاهات نظراً لعدم انسجامها مع متطلبات البيئة المحيطة به، تنشأ لديه حالة من التوتر الفردي التي يبدىها للتكيف مع البيئة أو الكيان الموجود، وكذلك تسمى البيئة التنظيمية أو الاجتماعية المحيطة إلى إهانة دراسة عناصرها وعواملها المكونة لها لمساعدة الأفراد على التكيف معها وعدم الهروب منها.

ويؤكد ذلك أن المشكلات ليست شيئاً مبنياً أو مبنياً، ولكنها أحد العوامل الهامة الدافعة للابتكار والتطوير، ومواجهة المشكلات بشجاعة يطور قدرة الفرد أو المنشأة في التعامل مع المشكلات.

وهذا لا يعني تشجيع ظهور المشكلات بطريقة عشوائية، وكل موقف نواجه فيه مشكلة، ينعين علينا أن نستفيد منها في بناء شخصيتنا ومنظمتنا، والفرد أو المنظمة التي تتعلم من أخطائها ومن الخبرات الخاصة بكل المشكلات، سيكون لديها القدرة على تصحيح الأخطاء بالقصى سرعة.

ثالثاً .. المصادر الحقيقية لمشكلات الإدارة.

The real sources of management problems

1. الصراع بين الفرد والوظيفة:

لم يستمر الصراع طويلاً بينك وبين وظيفتك قبل تأكيد قد حاولت من الهدية أن تجد شكلاً ونظاماً مناسباً لنفمك كي تستطيع أن تؤدي متطلبات وظيفتك، ولكن غالباً ما تسيطر متطلبات الأداء الوظيفي التقليدي والموروث عليك وتلويب شخصيتك الطبيعية بما تحمله من أهداف وطموحات وتطلعات، ويصبح مفهومك للأداء المتميز هو ما تقوم به من إسهام وما تحمله من مسئوليات وتترك الأهداف التي يجب أن نحققها سواء لنفمك أو للمنظمة.

لقد تحولت إلى فريسة للوظيفة لا تمارس أية سلطات أو نفوذ عليها، لكنها تمارس كل سلطاتها عليك من خلال انفصالك في تنفيذ المهام التي تصالفك وينفك الأساليب التي تعودت عليها حتى نسو كانت

التفاح محببة، وتدرك أن هناك خطأ ولكن لا تستطيع أن تحدد بدقة.

2. إصبع الاتهام:

إنك تعودت كما تعود الآخرون من حولك أن يبحثوا عن المتهم بعيداً عن أنفسهم وبعيداً عما يحيطهم يواجهون ذلهم. إننا نبحث عن ذلك المتهم بين الآخرين حتى نصب عليه غضبنا.

لقد تولدت لدينا قناعة أننا سوف نجد ذلك الشخص تبعث عن دبرة نأثرنا حتى نشير إليه بإصبع الاتهام .

إننا نعيش جميعاً المشكلات التقليدية بين الرئيس والمرعوس حيث يتهم أحدهما الآخر بالتقصير ويكتفي بذلك، والصراع التفتدي بين العاملين في المبيعات والعاملين في الإنتاج حول جودة المنتج يوضح ذلك.

ولأن إصبع الاتهام دائماً تكون موجهة للآخرين ومتصلة على هذا الوضع لفترات طويلة، فبقينا نلقد الرؤية الصحيحة للأمور، وحتى عندما تكون النتائج متدهورة فبقينا لا نملك كيفية البحث الحقيقي عن الأسباب وتحليلها والاستفادة منها والمعنى من أجل وضع طرق جديدة للأداء المناسب، والسبب في ذلك كما ذكرنا أننا نبدأ بالبحث عن أسباب الفشل لدى الآخرين، ويرمى في آذاننا أن أسباب الفشل دائماً تكون خارجية؛ ولذلك نعيش معاً الأسباب الحقيقية والتي تبقى بدعنا لفترة طويلة حتى نقضي عليها.

3. الخلط بين المهام والمسؤوليات :

إن ما تقوم به مجموعة من المهام التي تتطلبها الوظيفة، وعندما لا تكون هذه المهام محققة للمسؤوليات التي تتحملها فإن ذلك يعني أنك تفشل في تحمل المسؤولية. والفرق بين من يصل من خلال إدارته لمسؤولياته وبين من يعرف مهامه، هو أن المسؤوليات تجعل دائما الأهداف والطرق واضحة وتحفزك دائما للتقدم للأمام، محولا المسهام إلى مجرد أدوات تصرفها وتكيد بها وتستغرها للوفاء بمسؤولياتك.

وعندما تسيطر عليك المهام فإنك تصمم غير قادر على التقدم وتجمد في مكانك، وربما تتأخر حيث أنك تلعب مدافعا وليس مهاجما. إن تحملك لمسؤولياتك يعني أنك تبحث عن الحلول وتسعى إلى الوسائل المحققة للأهداف، ويعني هذا أنك تفكر وتبتكر، أما اكتشافك بداء المهام فإنه يعني أنك تشعر أنك تؤدي المطلوب وتقع تحت تأثير حالة شعورية معينة.

4- استخدام الأنماط المعتادة في تفسير الأحداث :

ما هو الحدث الذي يسيطر على مناقشات وإهتمامات العاملين في المنظمة التي تعمل بها ؟ إننا نزلنا تركيز على بعض المفاهيم والإهتمامات والموضوعات التقليدية مثل المشكلات المتكررة، والعلاجات، والتقارير الدورية، والتقييم الدوري وهكذا ... وهو ما نطلق عليه الأحداث قصيرة المدى. والتركيز على الحدث، يعني استمرار المناقشات والتوقعات والاستنتاجات، ومع أننا نكتسب خبرة

في التعامل مع هذه الأحداث قصيرة المدى؛ إلا أن الواقع يقول إنها خبرة متكررة وثمنت خبرة لامية.

والنهام بالهبة المتكورة يعني تحقنا بالأحداث الماضية ومحاولة التقريب بينها وبين الخبرات الحاضرة، ويوضح ذلك أن التهديد الذي تواجهه المنظمات التي نعمل بها لا يأتي من الأحداث المفاجئة فقط كما يعتقد البعض؛ ولكن يأتي أيضا من الصلوات البطيئة والمتكررة التي نظل نستخدمها باستمرار ونرفض التخلي عنها. وعليها أن ننصو كيف تكون خبرات العاملين في المنظمة متطورة ومستحدثة، وعقولهم مشغولة بالأحداث قصيرة المدى؟

عليها أن نسمو إلى تحديث خبراتها من خلال نظام تعليمي في المنظمة، يتم بشكل تلقائي كجزء من حركة النظام، بحيث نستطيع أن نكون رنود للعمل ومهارات مستحدثة تتناسب مع متطلبات المواقف أو المشكلات المتوقعة.

5- التوافق مع التهديدات:

إننا نللق إلامن التهديدات الكبيرة والتي تأتي بصورة سريعة ومفاجئة، لأنه تعتد أنها الخطر الأكبر الذي يهددك، ويجب أن تعمل على مواجهته وتقليل أخطاره. ولكن هناك خطأ كبير آخر لا يلاحظه ولكنه يتساق ببطء شديد إليك ويظهر تأثيره بسيطاً في الزمن القريب، ولكن عندما يتراكم في الزمن البعيد يصبح تهديداً أكثر خطورة، لأنه لم يظهر لك فجأة، ولكنه تمكن منك وأنت لم تشعر به ولكنك وجدت

نفسك فجأة تواجه الآثار النتجة عن المشكلة وغارقة فيها بل ولغنا القدرة على النهوض لإنقاذ نفسك.

وليس أمام النظام المؤسسى إلا أن يسعى لأن يعظم أفراده كىلية رؤية العمليات التدريبية والبطونية التي تتصرب إليه مثل سريان السطر في الدماء، فالتحول المفلفة هي التي تعودت على إستخدام النظام تقنيدي وعتيق للإنذار المبكر، فلجراس الإنذار لا تعمل إلا عندما تكون ألسنة الحريق قد ارتفعت في غلن السماء، ولكن هلينا أن نستخدم أجهزة إنذار جديدة تُعطي صفارات الإنذار في المراحل الأولى من الاحتكاك أو ظهور الدخان. وهو ما يعني أن تستشعر خطورة أفعالنا البطونية والمترجلة والمتركمة حتى لا تتحول إلى تهديدات تهدد للكيان الذي نعمل فيه وتهندنا أيضاً.

6- سوابب التعلم من الخبرة :

العلم عنصر وقبسي. في حياة كل فرد ، فالتجربة والخطأ هما قاعدة التعلم . ولكننا تعلمنا من التجربة والخطأ أن نقوم بالفعل ونحصل على النتيجة مباشرة، ونحكم عليها بما يساعد على تحديد الخطوة المقبلة هل نستمز في المجادلة أم نكتفي بالنتيجة التي وصلنا إليها ثم نعيد إستخدام النتيجة بشكل متكرر ثم نطلق إلى فعل آخر ونتيجة أخرى وهكذا ؟

ولكن ماذا يحدث عندما لا نتمكن أو لا نستطيع أن نرى

نتائج أفعالنا؟

هناك الكثير من أفعالنا لا نحصل على نتائجها بشكل مباشر ، بل
تؤجل إلى مراحل أو مستقبل ليس بالقرب ، ولكن هل لدينا ذلك الأفق
الأوسع الذي يمكن من خلاله رؤية الزمان والمكان البعيد حتى نقدر
مدى إلهاميتنا المستقبلية ؟ بكل تأكيد عندما تكون لأفعالنا أو تجربتنا
الحالية نتائج خارج نطاق أفق النظم الموجود لدينا ، يصبح من
المستحيل أن لنظم من الخبرة المباشرة.

والكثير من القرارات والأفعال في مؤسساتنا لا نشعر بنتائجها
بشكل مباشر ، مع العلم بأن تأثيرها سوف يمتد مستقبلاً على المنظمة
كلها وللنظام المستخدم فيها. والسبب في ذلك هو أن الدورة التي تبدأ
بالفعل و تنتهي بالنتيجة تأخذ وقتاً طويلاً ، ويصعب علينا رؤية الفعل
والنتيجة والربط بينهما خلال هذا الزمن الكبير تمهيداً ، والذي لم نتعود
فيه الربط بين الأمور في هذا المجال للواسع.

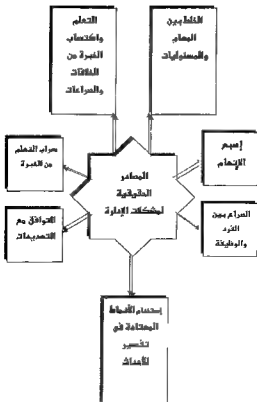
ويتضم من ذلك صعوبة رؤية ومتابعة الفعل والنتيجة والنظم معاً ؛
لأن غائية نفس أديها ذاكرة ضعيفة ، وذلك لنحن لا نتعامل مع
المشكلة إلا عندما تظهر أمامنا ، فطبي سبيل المثال ، متى تفكر أن
ترسل أحد العاملين أو المديرين إلى برنامج تدريبي ؟ إن ذلك غالباً يتم
عندما يظهر القصور في الأداء أو تحدث بعض المشكلات التي تؤثر
على النتائج المطلوبة منه ، ولكن هل يمكننا أن نفكر في المطلوب من
العاملين بعد ستة أو أكثر ونصل على إصابتهم المهارات المطلوبة
منهم من الآن ؟ إننا مازلتنا في حاجة إلى نظام متطور للنظم
داخل المنظمة.

7- التحمل و اكتساب الخبرة من الاختلافات :

إن الشجار والاختلافات والصراعات تصرفات طبيعية في بداية حياة الفريق ، و لكن هل هناك معنى حقيقي لأن يكون هذا الصراع مصدراً للتعلم أيضاً ؟

إن الكثيرين من الناس يظنون أوقاتهم في شجار وعراك ، ويمادون في ذلك ويرفضون الجهود التي من شأنها أن تصنع بينهم وكأنهم يبحثون عن عدم الاتفاق ، وحتى إن اتفقا فهم يركزون على ما يقدمون من تنازلات حتى يحدث اقتناش فيما بينهم . وحتى عندما يسعى الناس إلى الاتفاق فإن ذلك يتم من أجل الإستمرار في الأداء الروتيني أو المعتاد ، ويستمر الفريق في العمل بشكل جيد مع الموضوعات المعتادة أيضاً ، ولكن عندما يواجه موضوعات معقدة وتمثل تهديداً له صفوف تخرج الصراعات مرة أخرى وبسرعة وربما بصورة اعتق.

لقد تعودنا منذ طفولتنا على عدم إعترافاً بجمالنا بسهولة ، بل بالعكس لقد كان المحيطون بنا يهاقون لنا عندما كنا متجمجمي الدفء عن آرائنا وجهات نظرنا حتى لو كانت خاطئة . نرى حين أن التراجع معنا والاستخسار عن وجهات النظر الأخرى هو الأفضل والنصح . وما زالت غالبية العاملين في المنظمة تدافع عن نفسها حتى إذا كانت غير متأكدة أو لا تعرف الإجابة فهي ترفض الإعراف بجهلها ، ومثل هذه السلوكيات تعوق النتائج والتعلم من الأخطاء .



رابعاً . . تقسيم المشكلات:

Problem breaks – up

من الصعب أن تقسم المشكلات إلى أجزاء منفصلة عن بعضها، فالمشكلة هي نتاج تداخل من عناصر مختلفة، وقد يكون هناك عنصر رئيسي، إلا أنه غالباً ما يرتبط بعناصر أخرى في نفس درجة أهميته أو أقل منه، ولكنه في كل الأحوال يؤثر فيها أو يتأثر بها.

وتتعلق المشكلات من مكونات البيئة التي يعيش فيها بمكوناتها المختلفة وهي:-

1. المكون البشري

ويشمل الأفراد والجماعات البشرية في منطقة جغرافية، وكذلك المنظمات والبيئات الاجتماعية المختلفة. ولا يقتصر المكون البشري على الإنسان، ولكنه يشمل أيضاً التفاعلات القائمة بين الأفراد والمنظمات التي يعملون فيها، أو الذين لهم صلة بها.

2. المكون الطبيعي

ويشمل المكان الذي يعيش فيه الإنسان، ومن الطبيعي أن يتأثر ويؤثر في الإنسان في المنطقة المحيطة به، أو التي يتواجد فيها، أو التي له علاقات بها.

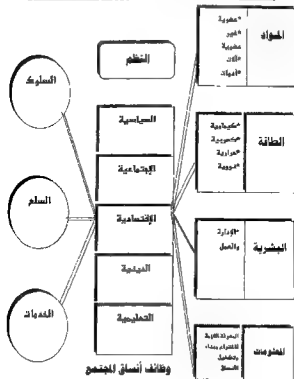
والأرض بصفة عامة من فوق سطحها وما تكلمه من أساسيات للحياة، وب تحريه في باطنها من مواد ونظم عضوية، تقدم للإنسان الخامات التي يستخدمها في تحقيق المزيد من الرفاهية.

3. المكون المصنوع:

ويشمل المياكل المادية التي قام بإنشائها بما يملك من قدرات فائقة، وبما نعو به الطبيعة. ولا شك أن النظم الإدارية الحديثة تعمل على تحقيق أقصى درجات الاستثمار؛ لما يتولر لديها من مقررات كمداخلات للحصول على أفضل عائد ممكن.

ويبدو الإنسان المقوماد من خلال عدة عمليات متشابكة ومتداخلة تحوى عدة نظم وهي: النظم السياسية والاجتماعية والاقتصادية والنشئية والتطيمية التي تحدد طبيعة التفاعل مع المداخلات المتوفرة وهي المواد والطاقة والناس والحومات.

ونفتح المشكلات دائماً من مدى قدرة الإنسان فى الحياة بصفة عامة، وفى إدارة المنظمات بصفة خاصة على استخدام النظم الموجودة والتي يشارك أو لم يشارك فى صنعها فى مزج وتداعل المداخلات المتوفرة لديه فى المنظمة للحصول على النتائج والمخرجات المناسبة، وهي غالباً أيضاً تنحصر فى السلع والخدمات بالإضافة إلى السلوك.



ويتضمن مما سبق أن المشكلات نابع متوقع من جهود الإحسان المستمرة لإستثمار المكونات الطبيعية، ولكن لأن ذلك يتم في ظل نظم اقتصادية وسياسية وإجتماعية تحكم المجتمع، وبالتالي المنظمات التابعة فيه، فإن ذلك يعتبر مصدراً للعديد من المشكلات.

ولذلك فإن المشكلة قد تنشأ من للنظم بينها أو من خلال علاقة النظم ببعضها، أو علاقة المقومات المتوفرة والتي تعمل كمداخل لهذه النظم.

وتظهر المشكلات غالباً في الناتج النهائي أو المخرجات في السلوك أو السلع أو الخدمات أو البيئة نفسها



الفصل الثاني
الأساليب الفعالة
لحل المشكلات

**Effective methods
For problem solving**



الفصل الثاني

الأساليب الفعالة

لحل المشكلات

أولاً . . . الأساليب التقليدية لحل المشكلات :

1. الهروب من المشكلة.
2. الرؤية الخاطئة للأمور.
3. إستخدام السياسات التقليدية.

ثانياً...الإبداع والابتكار في حل المشكلات:

1. عندما تشكك المواقف يكون الإبداع ضرورياً.
2. أبعاد عملية الإبداع والابتكار في حل المشكلات.
3. العقلية الإبداعية في حل المشكلات.
4. للتصور والتخييل.
5. الابتكار وإيجاد القرارات.

أولاً الأساليب التقليدية لحل المشكلات .

Traditional methods for problem solving

1. الهروب من المشكلة

لماذا يهتاج الناس غالباً إلى الحلول والإصلاحات الأسهل، ولماذا يهربون من مواجهة المشكلة الأساسية ؟

إننا عندما نواجه بواقع صعب، فالحلول السهلة تختلف فقط من الأعراض وتترك المشكلة الأساسية باقية كما هي، وغالباً ما تزول الأعراض بشكل مؤقت ويتنامى أو يتجاهل الناس المشكلة الأساسية فتزداد الأمور تعقيداً ويفقد النظم القدرة على حل المشكلة.

إننا غالباً ما نهرب من مواجهة المشكلة الأساسية لأنها إما أن تكون غامضة، أو لأن المواجهة الحقيقية لها قد تكون مكلفة ولذلك عليك أن :

« تكون حذراً من الحلول المؤقتة أو السهلة التي تعالج الأعراض والظواهر، وليس الأسباب الرئيسية لأنها تعمل على المدى القصير، وسوف تعود إليك المشكلة أكبر حجماً وأكثراً على المدى البعيد وتمثل ضغطاً أكبر عليك.

« تكون حذراً من التبسيط والخصيف عن طريق التجاوب أو نقل العبء إلى الآخرين أو الهروب من المسؤولية، حيث أن ذلك يعني أن ثوك قوي أخرى لم تكن موجودة من قبل ولكنها سوف تسيطر قسوى دفع مستضادة إضافية تصعب من مهمتك مستقبلاً، ويطلق

عليها القوى الناتجة من ديناميكيات التجنب والتي يكون نتيجتها المزيد من عدم القدرة على الاعتماد على النفس وتزايد الاعتماد على الغير والتواكل وإيمان التكامل والهروب.

« يكون حذراً من الآثار التي يمكن أن تصعب البناء الداخلي للعلاقات بين فريق العمل حيث تؤدي المواجهة السطحية للأمور إلى تفويض الروح للتفسيـة وقتل روح المبادرة والطموح وثرصا بالحد الأدنى.

الهروب إلى الطريق المـلـمـل في مواجهة المشكلات في منظمات الأعمال مثل من يعطى بعض المواد المخدرة التي تساعد على تسليان التوتر والآلام ويخفف من أعراض المشكلة لفترة محدودة. ولكنه بكل تأكيد سوف يعق في النهاية من الفشل في إتخاذ موقف يودي لزيادة حجم العمل، وسوف يزداد وينمو هذا الفشل حيث تحاصرنا متطلبات لا نستطيع قدرتنا الحالية مواجهتها، ولا يصبح أماننا إلا للهروب مرة أخرى وهكذا حتى تصل إلى درجة الإيمان المدمر.

ماذا يفعل ؟

يتطلب التعامل مع المشكلات والمستجدات في منظمات الأعمال تكوين مزيج متناسق من الجهود الساعية إلى :
الجهود المبذولة في إتجاه المعالجة الجذرية للأمر. وأضعاف الإستجابات الوظيفية.

والأمر محتطلب تركية النظرة البعده لمدى من خلال عمليات التوجيه والإرشاد الذي يساعد العاملين في المنظمة على الشعور بالرؤية المشتركة.

وتتبعها الحلول المعبرة المهيمنة بالاعتماد على التقاليد أو السلوكيات الحالية؛ أما الحلول بعده المدى فهي في حاجة إلى الابتكار والتطور والانتقال تدريجياً إلى السلوكيات الجديدة، ومع أن الحلول الممكنة تبدو في ظاهرها جيدة؛ إلا أنها على المدى البعيد سوف تكون مدمرة لأنها سوف تنهار أمام المشكلات المستحثة والتي لم تتعود على التعامل معها. لأن المديرين الذين يعتمدون على مهاراتهم التقليدية في إرضاء جميع الأطراف ويرفعون شعار «أترك المركب تسير»، قد تلقفهم خيبتهم بعض الوقت في إدارة النشاط في منظمات الأعمال ولكتهم لا يستطيعون الإستمرار في ذلك. وإذا كانت الظروف قد تغيرت في بعض الأحيان إستخدام بعض الحلول المؤقتة أو الممكنة؛ إلا أنه يجب أن يكون ذلك واضحاً لأصحاب القرار حيث تكون هناك إستراتيجية أخرى ممكنة تقوم على أساس الحلول الجذرية.

وهناك دلالات أو مؤشرات توضح لنا أن هناك حاجة إلى استخدام إستراتيجية الحلول الجذرية للأمر ونفذ الطرق التقليدية المستخدمة للحلول الشكليه أو المظهرية وهي :

- « الإزدواج المستمر للمشكلات.
- « ظهور بؤر تدهور النظام.
- « الشعور المتزايد بمجز المديرين.

وعندما يتحدث أصحاب القرار والرؤساء والمرعوسون على أنهم صاحب النظام ويحاولون تبرئة أنفسهم؛ فإن هذا يعنى أن النظام فى مرحلته الأخيرة.

2. الرؤية المائلة للأمور:

كيف تنظر إثم الأمور الإدارية من حولك؟ وكيف تتحرك الأحداث وتفسرها؟ ...

الإجابة عن هذه الأسئلة هي الجوهر الرئيسى لفكرة النظم، فالكثير من المديرين والمشرفين يسجلون أنفسهم دافع بناء من النظام كخاص بهم، وينظرون إلى كل ما يدور حولهم من خلال وهم مكينين بغيور القور التي تتحكم فيهم. وبداية الرؤية الصحيحة والإثبات السليم للأمور يبدأ من قدرة الإنسان على تحرير نفسه من القوى المسيطرة عليه

وليس من المستغرب أن تتكرر المشكلات الإدارية مرات عديدة فى الحياة الإدارية وهي شائعة لدى المديرين؛ إلا أن التعامل معها يختلف فى كل مرة عن الأخرى، والسبب الرئيسى فى ذلك هو دقة إدراكنا للأمور حيث من الصعب أن تتساوى القوة المحركة أو الدافعة فى اتجاه النمو الإيجابي أو السلبي للأمور.

ومن هنا نعلمو الممارسات الإدارية المختلفة للأمور وليس هناك مجال للمقارنة بين الأفضل فيها حيث أن كل معالجة مرتبطة بشخصية القائم بها أولاً ثم مدى ارتباطه وعقده رؤيته للنظام.

والفرق بين الرؤية الصحيحة والرؤية الخاطئة من منظور النظم هو أننا لا نسمى لحل المشكلات بطريقة معينة، لأن ذلك وإن كان قد يؤدي فعلاً إلى حل المشكلة ولكنه لن يغير التفكير الذي أدى إلى المشكلة.

وعندما تسعى منظمات الأعمال إلى تدعيم عمليات تحديث ونقل الخبرة، فعلى أن تُكسب القيمين عليها والممارسين فيها مهارات التفكير في ضوء النظم الصحيح، ويكون هذا التفكير نشطاً وبمسلة يومية بحيث تكون لديهم القدرة على خلق والتعلم وتشكيله.

إن الرؤية الصحيحة والإمراك السليم للأحداث داخل النظم لا يمكن أن يحدثا بدون أن نقوم بصياغة وإصلاح طرق إستيعابنا وإدراكنا للأمور، بحيث تزيد من قدرتها بشكل مستمر على الرؤية الأوسع والأشمل للأجزاء والعلاقات.

ولقد ظهرت مشكلات التخصص وكثرت المعلومات مع التطور السريع للعلمية الحديثة، وختلفت العديد من المشكلات ولكن امتلاكنا لمهارات التعامل مع التخصصات المختلفة وتصنيف المعلومات سوف يمنحنا القدرة على العمل من خلال مفهوم وحدة المعلومات كأساس للعمل في كل المجالات الإدارية.

والإدارة الصحيحة لعمليات النمو في المنظمة سوف تسعى من خلال قدرتها على رؤية وإمراك السليم و الصيق للأمور أن تحدد

مجالات الدفع القوية في اتجاه النمو أو في الاتجاه العكسي.
والمساحات التي تتطلب التغيير.

قيادة عمليات النمو .

هل كل ما نقوم به بنويها طيبة في الفصل يعتبر ضمن قوى الدفع المطلوبة لتحقيق النمو المطلوب ؟
وهل هناك آثار جانبية يمكن أن تحدث نتيجة باستمرار قوى الدفع في اتجاه النمو وتقليل من درجة النجاح أو تؤدي لنتائج عكسية عند زيادة تأثيرها ؟

وهل وخليفة القناد أن يُدير عمليات النمو بحيث يبدو دائماً دفعاً نهياً للأمام ؟ أم أنه يركز على إزالة عوائق النمو، والتي يمكن أن تجعل النمو متعزراً ؟

لا يركز فقط على دفع عملية النمو . ولكن عليك أن تعمل على إزالة العوامل التي تعوق النمو . تعرف على العوائق و تفهم المواقف التي يتأثر فيها النمو .

ما هي الأسباب التي تقف وراء النمو المستحو الذي يتبعه التوقف الفجائي، سواء للمنظمة أو للمجموعات أو حتى للأفراد ؟ وهل يعطي تصدي حدود قوى الدفع المطلوبة أن يكون هناك تأثير سلبي على النمو، فكلنا نحاول أن نزيد من ساعات عملنا وبذلك المزيد من الجهد من أجل الحصول على عقد أفضل، ولكن هل نصل إلى النجاح المطلوب بالفعل ؟

إن حسن التنية والمقدد وحدهما غير كافيين ولكن العلية ترتبط بالحصول على قوى التدفع المناسبة للقدرات الحقيقية للقوى البشرية في النظام وعدم الاكتفاء بإطلاق القوى والطاقات المتوفرة بل والكامنة، ولكن يجب أيضاً أن يوجه جزء للتعامل بمرعة وبصورة مستمرة مع العواقب التي تنشأ نتيجة للتقدم الأتسي الحاصات دون إعطاء الفرصة لهذه العواقب أن تنمو وتتحول إلى عثراك و موانع.

والتفكير التنظيمي يسمى أن يكسب المديرين والممارسين في المنظمات المختلفة الفعالة الضرورية نعم الوقوع في غرام أسلوب معير للرؤية والإترك ثم يصعب عليهم أن يتخلوا عنه لأن الزواج قد حدث وجاءت النتيجة لكثير صعوبة حيث أثمر الزواج عن أسماء ضعاء يكبرون في ظل بنين ضعفاء، يتحولون من خلائه إلى عثراك وعقبت في طريق حل المشكلة.

3. استخدام السياسات التقليدية،

ما هي السياسات التقليدية ؟

تنشأ في المنظمات التقليدية سياسات عاثت ومزالمت تعيش معها لفترة طويلة، واعتمدت هذه السياسات في جوهرها على سوء استخدام الحقيقة وتجاهل الأفكار الجديدة. ويكون مفهوم القوة في مثل هذه المنظمات هي القوة الاستبدادية، حيث تتحكم السلطة في الآخرين وينتج عنها نظام دائم من التسلط.

وفي مثل هذه المنظمات فإن الأفراد العاملين فيها يفقدون اهتمامهم بالتفكير لأنهم يشعرون بعدم قدرتهم على عمل شيء.

وفي مثل هذه المنظمات يكون بعض الأفراد الذين يعيشون في مثل هذه الأوضاع الإدارية السيئة، حيث ينشطون في هذا المناخ الفاسد حيث يحققون أنواعاً مختلفة من المكاسب. وتلمو المصالح الذاتية في مثل هذا المناخ وتتعمق جذورها حتى تكون هي الفصيل والحكم في النهاية لكل فكرة أو قرار، ويؤدي ذلك إلى التباهي وقتلاخر بالإنجازات مهما كانت غير مؤثرة بل إن المشكلات تتحول إلى شعارات للتحدي حتى لا تكون هناك فرصة لمناقشتها أو التعامل معها. ونخبركم مثل هذه الأوضاع لابد أن يبدأ من خلق قوى تستطيع أن تتحدى القبضة الحديدية للنظام التقليدي حيث إن مقومة النظام الاستبدادي في الإدارة ليس عملاً سهلاً.

وما زلنا نعتقد إلى قوى سحرية تستطيع أن تؤثر في تغيير السياسات التقليدية المتبعة نضيفها إلى السعي نحو خلق الرؤية المشتركة لدى العاملين، لأن ذلك هو الطريق الوحيد الذي يمكن أن يحفز الناس للتفكير بعيداً عن المصالح الشخصية ولو بمساعدة قصيرة.

وهذا يتطلب منا السعي إلى تهيئة مناخ جديد، يكوم على الفهم والمبادئ الجديدة، ومن الطبيعي ألا نطلب حدوث ذلك مرة واحدة أو في فترة وجيزة، ولكن يتطلب الأمر أن تكون خطواتنا محسوبة وبالتدريج حيث يجب إرساء قواعد التحدث بصراحة وبلمعة أولاً عند تناول الموضوعات الرئيسية والجوهرية المتعلقة بنشاط المجموعة في الإدارة أو القسم أو المنظمة التي نعمل فيها وبصفة خاصة

تجاه المشكلات. وعندما فنجم في إخمال الاتجاهات الجديدة في
التحدث والاتصال وهي الصلحة والأمانة سوف يكون ذلك دافعاً
لظهور قوى كانت ترغب في ذلك ولكنها كانت تنتظر الظروف
المناسبة، وهذه القوى سوف تكون بمثابة التحدي المستمر للأفكار،
وهذا بمثابة افتتاح للأفكار على اتجاهات جديدة وهي الهدية
الصحيحة والعلاج الفعال للسياسات التقليدية لحل المشكلات.

الرؤية المشتركة والقضاء على المصالح الذاتية.

هناك رايمان مختار عن حول التأثير في الناس .

الأول - وهو الأكثر احتشاشاً وشيوعاً - وهو أن الناس تبحث عن
مصلحتها الذاتية، **ويؤثر الرأي الثاني ذلك،** حيث إنه يفترض أنه
بغض النظر عن المصلحة الذاتية؛ إلا أن الناس ترغب بصدق نحو
بناء شيء هلم، وهم يرغبون في صل ذلك مع الآخرين، فأناس
لديها إحساس فطري بالهدف والفرص، وعندما يقسمون ويتأملون
فسوف يكتشفون أبعاداً كثيرة لم تشملها رؤيتهم من قبل، ويعنى هذا،
أن رؤيتهم الشخصية يمكن أن تنشأ من داخلهم، ولكنها من الممكن
أيضاً أن تخطى المصالح الشخصية، ويكون ذلك منطقياً فعلاً
لحل مشكلاتهم. وعندما يكون لدى المنظمات السياسات البديلة
التي ترعى الرؤية المشتركة؛ فإن ذلك سوف يدفع العاملين فيها
للتعبير بشكل أكبر وبحرية- عن أحلامهم ويكون ذلك مصدراً لتولد
الشعور بالثقة والطموحات، والمعنى نحو الحلول الابتكارية
للمشكلات التي تصالفهم.

الروح الإنفتاحية .

هل يمكن أن تكون آراؤنا وأفكارنا صحيحة بدرجة مطلقة، مع العلم بأنه لا يوجد شيء مطلق في الحياة إلا وجود الخالق سبحانه وتعالى؟
إلا أن شعورنا باليقين يدمر روح الإنفتاح عند الفرد على آراء وأفكار الآخرين لدينا. ويؤدي هذا الشعور للأسف إلى القضاء على قدرة عقلنا على إصدار الأسئلة والاستفسارات لمعتقداتنا.

وفي مجال عبادة الفكر التنظيمي على المنظمة، يجب أن ندرك أنه لا توجد إجابة صحيحة ومطلقة، ولن ندرك أيضاً أن جذور التسلط مزروعة في دلتنا، فقد تربيينا على السلطة الأبوية التي لا تخطئ أبداً في المنزل وسلطة المدير والمدرس التي لا تخطئ وهذا ما سوف تجده في المنظمة عند التعامل مع المدير. وسوف نجد دائماً أن من لديه السلطة لديه الأجوبة وكل الحلول للمشكلات. وذلك هو بداية تسرب أمراض الضعف التنظيمي في المنظمة، لأن تلك التفكير يعني تنصلنا من المسؤولية والتشكيك الدائم في مقترحاتنا وقدرة المنظمة

ولابد أن نستخدم برامج التفكير الحديثة لنزعم في عقولنا وعقول الصالحين أنه لا يوجد شيء اسمه الحلول النهائية، فحتى ما نصل إليه ويكون مناسباً مازال هناك ما هو أفضل منه، وهذا هو الطريق للإبداع. ويجب أيضاً أن نكون على يقين بأن الحياة دائرة تتحول عناصرها ومكوناتها وتؤثر في بعضها ومن الخطأ أن يلاحظ أي فرد منا إلى الجزء الذي يتخصص فيه على أنه هو الأهم والأكثر تأثيراً ويتلمس بقية الأجزاء.

والروح الإبتغائية في المنظمة تجتأ نرى الحياة بشكل كلي وليس كل جزء بمفرده، والمشكلات لا تأتي من الأجزاء فقط، ولكن ربما تأتي من التعقيدات الديناميكية التي تربط بين الأجزاء. وإذا كانت هناك بعض الأسئلة، فيمكن أن تكون لها إجابات شبه نهائية وتقل درجات الاختلاف حولها وهي غالباً التي تتعلق بالأجزاء، أما الأسئلة التي تتعلق بالعلاقات فسوف تكون درجة الاختلاف حولها أكبر، وأفضل تعمل معها هو الإبتغاح.

والإبتغاح علو الآخرين ليس مجرد صفة شخصية، ولكنها مجموعة من المهارات والممارسات، وهي عملية مرتبطة بالعلاقات بين الأفراد وليس بصفاتهم الشخصية، ولذلك فبقها لا تتحقق إلا عندما تتواجد مجموعة من الأفراد ترغب في مشاركة أفكارها وتفاعليها، بحيث يتأثرون ببعضهم البعض حتى يصلوا إلى عبق النظام الذي لا يمكن الوصول إليه بطريقة أخرى.

وإذا كنا نؤكد علو أن الإبتغاح علو الآخرين هو خاصية علاقات فإن بناء العلاقات القائمة على الإبتغاح يكون ذا نتائج ممتيرة، حيث أنها قائمة على التعلم واقتساب الخبرات المتطورة، لأن الإبتغاح الدافلي بين الجماعات لا يضمهم المهارات التي يحتاجونها فقط ولكنه يصبح نموذجاً للآخرين.

والدوافع دائمة وراء الإبتغائية في عالم الأعمال هي توافر التوابع الطيبة والإلتزام غير المشروط لدى أعضاء الفريق الواحد، والسعي لتكملة نواحي الآخرين.

ثانياً . الإبداع والابتكار في حل المشكلات :

Innovation & creativity in problem solving

1. عندما تشتد المواقف يكون الإبداع ضرورياً ،

إذا كانت الطرق والوسائل القديمة تؤدي إلى مشكلات ومزالف صعبة ومعقدة، فبكل تأكيد سوف تكون الطرق والوسائل الجديدة هي المخرج بالنسبة لك. ويصنع الابتكار والتجديد الأسس التي تقوم عليها عمليات حل المشكلات وإدارة وتوجيه عملية التغيير في حياتك وداخل المنظمة التي تعمل بها.

وعندما تشتد المواقف يكون الابتكار ضرورياً وليس عملاً ترفيهاً، وإذا كان ما تقوم به يحقق نتائج جيدة ومرضية فأنت لا تعاني من أية مشاكل والذي يخلق المشاكل في حقيقة الأمر هو إصرار البعض على التعامل مع الابتكار على أنه عملية إختيارية حتى في الأوقات الصعبة أو الحرجة، ويظنون في ذلك الفرصة لعدم التعامل معه.

فالإبتكار لا يسمى إلى الناس ولكن الأفراد هم الذين يسمون إليه، بل إننا سوف نجد في بعض البيئات التنظيمية أن هناك مقولة منها للذكاء الإبتكارية والإبداع. فلا تتوقع أن الابتكار سوف يجد ذراعاً مفتوحة داخل المنظمة التي تعمل بها مستقبلك، ولكن عليك أن تبذل الكثير من السعي للوصول إليه.

2. أبعاد عملية الإبداع في حل المشكلات

تتربط أبعاد العملية الإبداعية بمضمون أو تعريف كلمة الإبداع، ومع وجود تفسيرات وتعريفات مختلفة؛ إلا أنها كلها تنطلق في أن الإبداع يعني .. * عبارة تحقق نتائج متميزة.

* القدرة على إنتاج شيء جديد.

* القدرة على تقديم الحلول المبتكرة.

الإبداع عبارة عن العملية الشاملة للعوامل الذاتية للفرد والتي ترتبط بموضوع أو مشكلة وتعمل على الوصول إلى شكل نهائي أكثر تطوراً في نظر الفرد والمجتمع. ويمكن القول أيضاً :-

الإبداع هو العملية التي تقومنا إلى ابتكار حلول جديدة للأزمات أو الأفكار والمناهج المكونة لأية مشكلة، ونتج فعالية الإبداعية يعثل قيمة مرتفعة وأصيلة وهامة بالنسبة للمجتمع.

ولا شك أن الحكم على أصالة وجدية الإبداع يجب أن يرتبط بالمشكلات القائمة وتقديم إنتاج متميز في النهاية. ولكن الاستسلام لهذا المعنى بصورة مطلقة يعني رفض بعض المساهمات الإبداعية من الأفراد كخلفة وسطى أو عنصر يذئ تستطيع أن تنمو عليه أفكار أخرى كاملة؛ فالإبداع الإنساني شيء حي، ويعني ذلك أن للفكرة الابتكارية التي تخرج من العقل البشري تحمل معها الحياة ونهس الجمود. ويجب أن تعطى للفكرة الحياة الفرصة كي تنمو وتخرج إلى بيئة مناسبة بين أفكار الآخرين تبحث عن الفكرة التي تتناسب معها والتي تستطيع أن تكتمها. وفي هذه الحالة يتم التزاوج

فشرعي بين الأفكار، ونتج هذا التزاوج إذا كن أسيراً وولداً فسوف يؤدي إلى تولد أفكار أخرى جديدة وهكذا.

ويبدأ أن تكون هناك الهيبة الشرعية والمناسبة التي نتج لأفكار أن تتلقى فيها حتى يتم التزاوج بين الأفكار المناسبة، ويجب أن تتوفر في هذه البيئات، القيادات والمسئولون وصانعو القرارات والذين يقومون بدور المسؤولين عن كتابة وثائق عقود الزواج. ويكون من بين مساعديهم في البنين والمناخ التنظيمي أو الاجتماعي من يصلون على مساعدة الأفكار المتزاوجة الجديدة أن تسرع بإتجاب أفكاراً ولادة حتى تحيطها بالرعاية والتمسك، وهكذا تضمن هذه القيادات أن التطور سوف يكون عملية مستمرة دائماً. وتظهر المشكلات عندما لا يدرك المقيمون على الأمور حقيقة دورهم نحو الأفكار الابتكارية، فالأفكار التي يبدونها المبتكرون لن تتوقف. وإذا كان هناك من يستطيع التقليل منها فهو لن يستطيع إيقاف تدفقها.

وسوف تبحث هذه الأفكار عن التزاوج في بيئات رسمية وشرعية، فإذا لم تجد هذه البيئات فإنها سوف تتزاوج بصورة غير شرعية في الخفاء حيث تتحول من وظيفة البناء والتمسك إلى وظيفة الصراع والتدمير. ويظهر ذلك في انتشار الشائعات والتحليل على تنافذ القرارات واللامبالاة وكثرة الشكوك والمظاهرة في الأداء وعدم تحمل المسئوليات والاهتمام على المدير في تنفيذ كل الأمور. ومن الخطأ أن يكون تركيزنا في فهم الإبداع على أنه مصدر للجدد فقط، ولكنه قد يلزم به إنشاء تكوين جديد للمشكلة، أو إعادة ترتيب عناصرها.

3. العقبة الإبداعية في حل المشكلات

١ من قديم أن تعرف ما هو الإبداع ؟

٢ وكيف يساعدك الابتكار على أن تكون أكثر فعالية تأثيراً ؟

٣ كيف تستطيع أن تتغلب الناس نحو الإبداع ؟

لا يوجد شخص طبيعي يريد لشركته التي يعمل فيها أن تكون منهارة أو لا تحقق تقدماً، وبما أنه تلك الأفكار والطرق والوسائل التي تمكنك من الابتكار والإبداع، فطبيعي أن تضع نصب عينيك أن الهدف هو أن تكون معيلاً في معرفة وإدراك طاقاتك الكامنة وطاقات من تقودهم. لا تشعر أبداً بالذكشفس غير مهم. فالإبداع ليس صفة وراثية، وأي إنسان يستطيع أن يطور القدرة الابتكارية لديه إذا ما أدرك وفهم حقيقة الإبداع.

الشخص المبدع إنسان يحب الإستطلاع والبحث والإستفسار والالتناع، فهو يقرأ ويناقش ويقنع ويسافر ويستكشف ويمارس العديد من الهوايات. إنه لا يشعر باللقاعة والرضا أمام ما يحدث أو البديل المحدودة، ومع أنه قد يجيد الرقص في المساحات الضيقة؛ إلا أنه يبحث عن المساحات الأوسع. ويستطيع أن تقلل القدرات الابتكارية عند الآخرين عندما تحدد للناس مسلاً يفتنون وكيف يفتنون، ولكن إذا اكتفيت بتوجيه أنظارهم إلى مهامهم الجديدة فسوف يأتون ببديل جديدة ولعدة مرات.

بعض الناس يفتنون قدراتهم الإبداعية، وذلك من خلال الاختلاء والخوف من المجهول، ومجتمع الأعمال مليء بهؤلاء الذين يفتنون قدراتهم، ويغض النظر عن الأسباب فهؤلاء يعتقدون أن البديل

المستقبل لن يكون أفضل مما هو متاح، وعلى التناقض تماماً نجد أن الإبداعيين يشعرون أن الحاضر مهما كان مناسباً، إلا أن هناك ما هو أفضل ينتظرهم في المستقبل ولذلك فهم لا يخافون المجهول بل يقبلون عليه ويبحثون عن الإثارة في عالم المجهول.

وعندما يتحول المستقبل مع الزمن إلى حاضر ملأوف ومريح، فسيتسر تدافع هؤلاء المبدعين قسماً إلى ما هو غير معروف وذلك من خلال تشوقهم لمستقبل أكثر إشراقاً.

والقائد المبدع هو الذي يشجع الإبداع ويعطي اهتماماً للأفكار الجديدة التي طرحها هؤلاء المبدعون، هؤلاء المبدعون يهتمون بدرجة كبيرة بالأفكار التي يطرحونها ويمدّ صلاحيتها، ويمكنك القول إن لحظة الإثارة هي تلك اللحظة التي تضع هذه الأفكار في نطاق التجربة.

فالراحة الكبرى في العملية الإبداعية هي رؤية نتائج الأفكار الجديدة. فإذا أتت هذه الأفكار بالنتائج المرجوة منها، أصبحت هذه الأفكار بعد ذلك أفكاراً حقيقية ولذلك يتعين تقديم العون والتشجيع للأفكار الجديدة، لأن العون والتشجيع لا يخلق ولا يعوق الدافع الإبداعي.

ولا يرتبط المبدعون برباط كاشوليكسي مع الفكرة الواحدة أو المفهوم الواحد، فهم لا يحدون أنفسهم لا تتحرك، بينما نجد غير المبدعين يميلون إلى التثبيت بالماضي أو الأفكار التي كانت متميزة وناجحة سابقاً. والمبدعون يحطمون كل شيء لا ينتج ولا يساعد على التقدم، ولهم معنى تلك أنهم لا يستفيدون من الماضي. ولكن

تتولد لديهم طاقة كبيرة من حب الاستطلاع والشفق نحو المستقبل،
ويكونون أكثر سعادة عندما تقاح لهم الفرصة للتحرّك نحو
أشياء جديدة.

ويقول أحد العلماء: "أحياناً تأتى أفضل الأفكار من هؤلاء الميلاء
الملتصمين. فني حين يتملك الفحل المكياء"

عليك ألا تشجع من يعملون معك أن يكونوا مائة مائة بملئكم الخجل
في الوقت الذي يتطلب الإبداع، فهناك لوقت تحتاج إلى تصرفاتهم
الملائكية مثل المناسبات والاحتفالات الاجتماعية، أما أقصى لهم
أناس طبيعويون سمح لهم أن يكونوا غير تقليديين عندما يتطلب الوقت
ذلك، فاعتمدون من الضروري وحتماً أن يكونوا مولعين بالجدل
وبالبحث عن كل ما هو جديد.

4. التصور والتخيل:

وهو القدرة على توفير درجة عالية من المرونة في التنوع
والتلقائية في توليد الأفكار. ولا يعترف الشخص المبدع ذو القدرة
على التخيل بالحوجز والقيود، فحى الأقل يستطيع أن يحرر نفسه
منها أثناء معيشته لمرحلة التخيل أو التحقيق في أفق مختلفة
بعضها يبدو مستحيل أو معلوفاً، وينتقل بين المستويات والمراحل
المختلفة محاولاً الخروج بفكرة يمكن صياغتها والتعبير عنها بدرجة
مقبولة لنفسه أولاً قبل أن يبحث عن درجة قبولها لدى الآخرين.

والتخيل دائماً يستحضر مواقف لم تحدث قبل ويتوقع نتائجها، وهو
هاسة أو صفة حاسة للمبدع فهي تنقله إلى قمة التفاعل الفكري بين
قمة المستحيل وقاع الواقع، ويحاول أن يجد مكاناً مناسباً بينهما
ينطلق منه. وكلما كان الإجهاد يعيل إلى الهروب من قمة المستحيل

كلما كان الإبداع قوياً وفعالاً ومؤثراً، وكلما كان قريباً من الواقع التقليدي كلما كان هاشياً ومؤثراً.

التخيل أجم من المعونة (أيشتين)

5. الابتكار واتخاذ القرارات :

لو أن اتخاذ القرار مجرد عملية للمفاضلة بين الأفضل والأسوأ ، لكن الأمر سهلاً، ولكن الإدارة لا تهتم بالأسوأ، ولكنها تطلق من المقارنة بين الأحسن والأفضل أو الجيد والأجود. ويضي ذلك أن الإدارة المبتكرة تسعى إلى مواجهة صريحة للمشكلات، ولا تستخدم القرارات المفردة أو المسكنة؛ بل إنها تسعى إلى تركيب أجهزة إلكترو ميكرو لتساعدها في حلها للمشكلات قبل نموها.

ولمست وظيفة المدير أن يأخذ القرارات، بل والقرارات الناتجة فقط، ولكن وظيفته أيضاً أن يدرك أن قرارات الأمن ليست بالضرورية أن تكون صالحة لليوم أو الغد، ويجب عليه ألا يحتفظ ويحتفل كثيراً بقراراته السابقة التي حققت تميزاً للمنظمة حتى لا يجد نفسه معتمداً على إيمان هذه القرارات وإستخدامها بدلاً من ابتكار قرارات جديدة.

فالقرار يحتاج إلى الابتكار وليس الإدمان

يعيش المدير بين عوامل متعاظلة تؤثر فيه عند اتخاذ قرار وهو العوامل الاجتماعية والاقتصادية والفكرية. ويجب أن يكون ابتكاره لها من تنظيم الوسائل الفكرية للسيطرة على العناصر الأخرى وتحقيق التوازن المطلوب. ويوفر التفكير الابتكاري في اتخاذ القرارات القواعد الجسدة في تجاه المواقف والمشكلات تبعاً

لترتيب وصولها إلينا أو استخدام جداول الأنشطة التالية والمكررة للحاضر أو المستقبل.

والمبتكرون في إنفاذ القرارات من المديرين هم أولئك الذين يعملون دائماً على ترتيب الأولويات، وتكون لديهم قدرة واضحة على صياغة قرارات ذات الأثر القريب والبعيد المدى، ويتعلمون أن يتخذوا نوعين من القرارات. إهم يتخذون قراراتهم تجاه مشكلات اليومية طبقاً لأثرها وأهميتها، ويمكنهم من أجل تطبيق ذلك توفير قاعدة من البيانات المخزونة التي تسهل مهمتهم في إتخاذ القرار. وصناعة خريطة الأداء الصحيحة تسهل إتخاذ القرارات الصحيحة، وتصميم هذه الخرائط لا تكفيها للخبرة الطويلة، ولكنها تحتاج إلى الابتكار، فالخرائط للقيمة في منطقة تغورت معالمها تماماً أن يجدى بل سيجعك تنهاً وحرقاً ومستهكاً للكثير من الوقت والجهد.

والمستظر البعيدو المبتكرو الآخوين كي يمدوه بخريطة عمله. ولكنه يقوم بنفسه بإعداد الخريطة من خلال قدرته على الملاحظة وترتيب الأولويات وتحديد الطرق المناسبة للوصول إلى الأهداف القريبة والبعيدة. ولا يفتقد بكثير إلى حد ذلك الموجه إليه ولا يخشى سماع صلات الإنذار، ولكنه ينتظرها ويبحث عنها، فهي وسائل تقسيم ومراجعة للأداء في منتصف الطريق وتتيح له نوعاً من التغطية العكسية التي تمكنه من إتخاذ القرارات لتعديل أو تغيير المسار. فالمبتكرو يحمل مشعلهم في أنفسهم به الطريق، ويعرفونه طريقهم الذي يقومون لأجلائه، ولا يأخذ المسلك أو التوجيه كمناد أو مكافأة. ولكنه يستفيد به في الانطلاق نحو مزيد من النجاح.

الفصل الثالث

الأسلوب العلمي

في حل المشكلات

**Scientific method
In solving problems**



الفصل الثالث

الأسلوب العلمي

في حل المشكلات

أولاً

تحليل المشكلة

1. تحديد سبب المشكلة.
2. تحديد إطار المشكلة.
3. تحديد العيقات المتوقعة.
4. الأثر الذي تتركه المشكلة.

ثانياً

دراسة الحلول المناسبة

1. الاتجاه المستخدم للتفكير في الحلول.
2. أسلوب البحث عن حلول بديلة.
3. المقاضلة بين البدائل.

ثالثاً

البدائل والمفاضلة بينها.

رابعاً

القراء المناسبة والتنفيذ.

أولاً تحليل المشكلة Problem analysis

يمثل التناول العلمي للمشكلة أولى خطوات الوصول للحلول والقرارات الصحيحة والفعالة في اتجاه حل المشكلة، لو طرأ الأقل الوصول إلى الطريق الأكثر تناسلاً من الطرق المختلفة المتاحة للوصول إلى الحل الأفضل والأفضل للمشكلة. والهدف من تحليل المشكلة هو التحديد الدقيق للمشكلة، لأن الفشل أو الفشل في التحديد سوف يهبط أننا نعمل في الاتجاه الخاطئ، وأن الخطوات التالية سوف تكون غير ذات أثر ملموس في تحسين الأوضاع والعامل الأساسي في التحديد الدقيق للمشكلة هو الإدراك الصحيح للعناصر الممثلة للمشكلة وعدم الخلط بين أسباب المشكلة وظواهر أو الآثار الناتجة عنها. فالهدف من التحليل هو الوصول للإدراك الصحيح، وهو الوسيلة التي يرتبط بها الفرد بالعناصر المكونة للموقف، وليس ذلك بحسب بل والعلاقات التي تربط بين تلك العناصر. وبموجب ثبوت العناصر الموضوعية للموقف المكون للمشكلة، إلا أنه غالباً ما يحدد الأفراد المشاركين في الموقف الواحد نفس الموقف بصور مختلفة، أو أن نفس الفرد قد يحدد الموقف الواحد بصور مختلفة. ولذلك فإن تحديد أي مشكلة لا يتركز على العوامل والعناصر والحقائق الموضوعية التي يشملها الموقف فقط، وإنما يتوقف على ما يراه الفرد الذي يقوم بتحليله وتحديد المشكلة طبقاً لخبراته ودوافعه وإحتياجاته وإهتماماته. وبإضافة إلى الصعوبة السابقة التي نواجهها عند التحديد الواضح للمشكلة

والتي تمثلت في اختلاف تفسير الوقائع لاختلاف الإطار الشخصي، هناك صعوبات أخرى مثل عدم توفر البيئات والمعومات أو وجود خطأ فيها، أو كثرة البيئات مما يدعو إلى عدم التركيز ويتوقف نجاحنا على تحديد المشكلة على الفصل بين العوامل الذاتية المرتبطة بالأفراد ذات الصلة بها والعوامل الموضوعية المرتبطة بالمسألة نفسها.

١. تحديد سبب المشكلة:

وتهدف عملية تحديد أسباب المشكلة الحقيقية إلى عدم الخلط بين الظواهر والأثر والمواقف ونتيجة عن المشكلة وعن الأسباب الحقيقية، وتحديد الأسباب بدقة يعنى أن التعامل مع هذه الأسباب سوف يمشى الطريق الصحيح للتعامل مع المشكلة والقضاء عليها وتحديد الأسباب الحقيقية للمشكلة يتطلب البحث عن إجابة للأسئلة التالية:-

- 1-1 من المسئول عن ظهور المشكلة (فرد منظمة)؟
- 2-1 ما هي الأهداف التي يبغيها (الفرد - المنظمة)؟
- 3-1 لماذا تستوجب الأطراف الأخر للمشكلة (المستهدفة)؟
- 4-1 ما هي الضغوط التي تمارس على أطراف المشكلة؟
- 5-1 ما هي العوامل التي يشملها الموقف؟
- 6-1 ما مدى قوة تأثير العوامل المسببة للمشكلة؟
- 7-1 هل يمكن تعديل بعض أو كل العوامل المسببة للمشكلة؟

2. تحديد إطار المشكلة :

يهدف تحديد إطار المشكلة إلى تحديد الحدود والأيام التي وصلت إليها المشكلة، وذلك لتسهيل عملية التعامل معها من حيث تخصيص الموارد أو الجهد أو الوقت اللازم دون مبالغة أو تقصير من خطورتها. وتحديد إطار المشكلة يعني التفكير في العوامل التالية:-

2-1 هل يمثل الموقف تهديداً فقط أم فرصة أيضاً؟

2-2 ما هي طبيعة الموقف سواء أكان فرصة أم تهديداً؟

2-3 متى طأنت بمواجهة ظهور الموقف ؟

2-4 ما هي احتمالات استمرار الموقف ؟

2-5 من هم الأفراد أو الجماعات المتأثرة أو التي يمكن

أن تتأثر بالموقف؟

2 6 ما هو الموقف المتوقع للمتأثرين بالموقف؟

2-7 هل سيؤدي تصرفهم الطبيعي إلى زيادة حدة المشكلة

أم تخفيفها ؟

3. تحديد العقبات المتوقعة لتحديد إطار المشكلة

تمثل عملية تحليل المشكلة وتحديد إطارها مهمة ليست سهلة في كل الأحوال، وربما يصبح ذلك ممكناً مع بعض المشكلات اليومية المباشرة بين طرفين، ولكن يزداد الأمر صعوبة كلما زاد عدد الأطراف المشاركة في المشكلة، وكذلك العوامل المؤثرة عليها.

ولذلك غالباً ما يطلب للفهم بحث المشكلة مساعدة أو تعاون الآخرين معه، وسوف يؤدي مشاركة أطراف أخرى إلى ظهور بعض الصعاب

الأخرى التي يجب أن يراعيها القلم بالتعامل مع المشكلة، ويعمل على وضع أسس لواقعية أو المواجهة مع هذه الصعاب.

3-1 عدم توافر البيانات والمعلومات المطلوبة أو التأخير في

إمداد المسئول بها... بحيث تصل إليه في الوقت غير المناسب، مما يضطره إلى التعامل عشوائياً مع الموقف، ومن الضروري أن يكون هناك نظام موثوق للحصول على البيانات عند الحاجة إليها.

3-2 عدم صدق المعلومات... وهو المعلومات غير الكاملة أو

الناقصة أو التي لا تفيد الموقف، ويرجع ذلك غالباً إلى الخوف من توجيه اللوم أو الهروب من المسؤولية. ويجمع أن لا يأخذ المسئول المعلومات المقدمة له على أنها سليمة تماماً، ولكن عليه لتقدير نيتها وصلاحياتها ببعض الأساليب والأدوات الإحصائية اليدوية أو الإلكترونية الممكنة.

3 3 التحويل والتقليل من الموقف... لا يستطيع الإنسان أن

يقدم المعلومات والحقائق للآخرين مجردة، ولكنه يقدمها من خلال اتجاهاته ووجهات نظره للشخصية التي تدرك بشكل لا إرادي أو إرادي في بعض الأحيان على ما يقدمه. ومن الضروري أن يقوم المسئول بفصل اتجاهات مصدر المعلومات وشخصيته عما يقدمه من بيانات أو معلومات حتى لا يقع ضحية للتحويل أو التقليل من الموقف.

3 4 أبعاد المشكلة... تحكم المشكلة في بدايتها أو مراحل

نموها المختلفة عدة عناصر داخلية وخارجية أو إحداها،

ومن الخطأ التعامل مع المشكلة على أساس أن كل العناصر ذات الصلة بها ذات تأثير فيها، وهذا يعنى تكبير حجم المشكلة والتعامل مع بعض الجوانب التي لم تدخل ولا تؤثر في المشكلة، مما يعنى أننا نزيد من أعباء وتأثير المشكلة بدلاً من حلها. ويهيج تعدد الجوانب المختلفة التي تسأرت بالمشكلة أو تؤثر فيها، والعوامل ذات الصلة بها بنقطة لكى يتم التعامل معها.

5-3 عمق المشكلة ... قد يلجأ البعض لتحييد الخوف أو التناقض

لتنى بحملها إلى الذهاب بالمشكلة إلى أبعد صعبة ومطردة، أو يفضل البحث دقماً في العوامل البعيدة وأحياناً الخيالية. ويبدو ذلك في محاولة لإخفاء رهبة أو بعد خطير على المشكلة، وقد يكون ذلك بهدف إعطاء درجة عالية من الإهتمام أو بهدف التخويف والضغط على متخذ القرار. والوصول إلى عمق المشكلة المقيتو عالية هامة ترتبط بشخصية المسئول عن حلها، وعليه ألا يفرق في محيط عميق منه له الآخرون، وعليه في الوقت نفسه أن يكون مستعداً للتسلية في المياه العميقة إذا لزم الأمر.

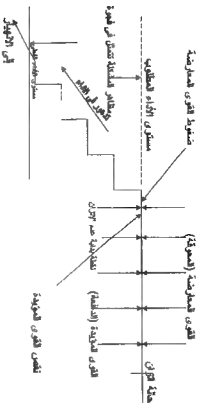
6-3 التطور التاريى للمشكلة ... جعل نشأة المشكلة

وتطورها وارتباطها بمشاكل سابقة أو حالية أهمية كبيرة للقيام بتحليل المشكلة، حيث أن ذلك يحدد العناصر والعوامل السابقة والخالية للنشأة المسببة للمشكلة، ويساعد ذلك في وضع التصورات المحبلة للتعامل مع المشكلة

7-3 التعامل من المشكلة...أحد أساليب الصروب من المشكلة هو التعامل منها، ومحاولة تحويلها إلى آخرين، وغالباً ما يؤدي مثل هذا السلوك إلى عرقلة الجهود المبذولة لحل المشكلة؛ حيث أن كل فرد لا يحاول تقديم المعلومات المطلوبة أو المقترحات الصحيحة لحل المشكلة، ولكنه يحاول إبعاد المسؤولية عن نفسه.

4. الأثر الذي تتركه المشكلة

- 4-1 ما هو التأثير المباشر للمشكلة؟
- 4-2 ما هو التأثير غير المباشر للمشكلة؟
- 4 3 ما هي نتيجة التدخل في حل المشكلة؟
- 4-4 ما هي الموارد البشرية التي تتأثر بالمشكلة؟
- 4-5 ما هي الموارد غير البشرية التي تتأثر بالمشكلة؟



كيفية تبسيط المشكلة؟

ثانياً .. دراسة لل حلول المناسبة Solution study

تتطلب مرحلة البحث عن الحلول المناسبة قتلهم والإدراك الصحيح للمشكلة كما أوضحنا في المرحلة السابقة أثناء تحليل المشكلة. ومن الضروري أن يكون الجهد المبذول في اتجاه اختبار الحل المناسب للمشكلة مطلقاً من الشعور بأهمية وجود حل للمشكلة من خلال التحرك من الموقف غير المرضي الذي سببته المشكلة إلى الموقف المناسب واللائم الذي يحقق الرضا السابق أو ترضي المطلوب في ضوء المتغيرات التي فرضتها المشكلة.

وبمثل التفكير الابتكاري وعدم التقيد بالنموذج الجاهزة السابقة في التفكير المدخل الصحيح للتفكير في حل المشكلات، على أساس أن يتم توجيه التفكير للتركيز على عناصر الموقف والعلاقات التي تجمع هذه العناصر في الطريق لتحقيق الهدف المطلوب. وطالما كانت خصائص الموقف الحالي والعناصر والأساليب الخاصة بالمشكلة والهدف المطلوب الوصول إليه واضعاً؛ فإن ذلك يعنى زيادة القدرة على استدعاء الحلول المناسبة لعلاج الموقف وإيجازه.

ومع أن استخدام الابتكارات لتقديم الحلول الجديدة عملية هامة، إلا أنه يجب أن يرتبط ذلك بالموازنة بين هذه الحلول وبين الآثار الناتجة عنها من حيث تحقيق الهدف المطلوب.

وعملية الموازنة بين الحلول المقترحة والآثار الناتجة عنها تتطلب استخدام معايير لتقييم الحلول المقترحة وترتيبها في صورة بدائل متعددة. وغالباً ما نتركز هذه المعايير على عدة عناصر وهي:-

● التكلفة والجهد والمقد.

● الموارد المتاحة.

● الأثر الجانبية.

وليس معنى البحث عن حلول بديلة هو المقاضنة بين عدد كبير من البدائل، ولكن يفضل دائماً أن يكون هناك أكثر من بديل، بدلاً من التركيز على البديل الأول وإهمال البدائل الأخرى حتى لو كان هذا البديل الأول مناسباً، ويجب ألا يكون هناك تمام على جميع بعض المقترحات غير المفيدة. ولكن كيف يتم جميع الحلول البديلة والاختيار المناسب منها؟

1. الإتجاه المستخدم في التفكير في الحلول:

✓ هل يوفر هذا الإتجاه الأهمية الكافية التي تتناسب مع

طبيعة الموقف - والهدف المطلوب الوصول إليه؟

✓ هل يوفر هذا الإتجاه الإهتمام بالعوامل المختلفة ذات

صلة المباشرة وغير المباشرة بالوقت؟

✓ هل يعطى هذا الإتجاه الأهمية للعلاقات بين العناصر

والعناصر المؤثرة في الموقف؟

٦ أسلوب البحث عن حلول بديلة:

⊗ هل هناك معوقات للحلول قبل التفكير فيها؟

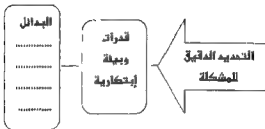
⊗ كيفية الحصول على الحلول من الأطراف المختلفة؟

⊗ ضمان عدم إهمال بعض البدائل المهمة؟

⊗ التفرقة بين الحلول المتاحة والممكنة والمستحيلة.

3. المفاضلة بين البدائل :

- البحث والمقارنة بين البدائل ففى ضوء المعايير الموضوعية.
- مدى كفاءة وفاعلية كل بديل من حيث تأثيره على المؤلف.
- مدى تأثير الموارد البشرية بالحل.
- مدى تأثير الموارد المادية بالحل.
- قبول البديل من أطراف المشكلة واستعدادهم للتنفيذ.
- وجود الفحل المنتظرة أو المتوقعة من كل بديل.
- مدى تناسب البديل مع النظام الدخلى والسواح والقوانين.
- المفاضلة بين المكاسب المتوقعة من كل ففى ضوء التكلفة والعائد والآثار الجانبية.
- كثر الحلول المقترحة على نشاط الأفراد والمنظمة ففى المدى البعد.



دراسة الحلول المناسبة لحل المشكلة

مخائل الحلول المناسبة

- ✓ تقدم عائداً مناسباً أكبر من للتكاليف.
- ✓ تتوفر لها الإمكانيات اللازمة.
- ✓ تلقى الرضا والقبول من الآخرين.
- ✓ يمكن التعامل مع آثارها الجانبية.
- ✓ توقف نمو المشكلة أو تفضي حلها نهائياً.
- ✓ يمكن البت فيها وتنفيذها.

ثالثاً المقاضاة بين البدائل .

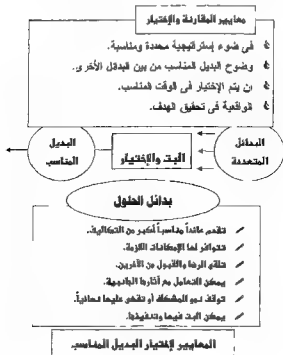
Comparison between alternatives

تتبعو مرحلة موازنة الحلول المناسبة إلى تحديد عدد من الحلول تصبح كبدائل للمشكلة، ومع أن كل من هذه البدائل يقودنا إلى حل المشكلة وتحقيق الهدف؛ إلا أن كلًّا منها أيضاً له إيجابياته وسلبياته. وبذلك فإننا نسعى إلى الوصول إلى البديل الذي يشمل الإيجابيات الأكثر. ومن الخطأ أن تتم المقاضاة والاختيار بطريقة عشوائية أو تحكمها معايير ذاتية، وبصفة خاصة أن البدائل الضعيفة لن نؤدي إلى حل المشكلة. وجدوى النشاط السابق في تحليل المشكلة وتحديد بدلة لن تكون نفعاً ومفيدة بدون استخدام أسلوب صحيح في اختيار البديل المناسب للحل به.

ويجب عند المقاضاة بين البدائل أن يتم استبعاد البدائل الضعيفة والهزيلة. وأيضاً البدائل القوية والتي لا تتواءم بها الإمكانيات الحقيقية كلها. وأيضاً هناك تحديد للعدد المناسب من البدائل التي يفضل أن نتعامل معها، فكم تكون البدائل كثيرة ولكن يتم التعامل معها بسهولة، وقد تكون البدائل قليلة ولكنها متكلفة ويصعب المقاضاة فيما بينها.

وتتبع عملية المقاضاة بين الحلول المناسبة واختيار البديل المناسب بتوفر القدرة في النهاية على لبث وإثبات القرار، لأن عدم توافر هذه القدرة يعني ضياع الوقت والجهد والسير في حلقة مفرغة من البحث عن الحلول التي لا يمكن اختيار البديل المناسب منها.

وقد يرجع السبب في عدم إستكمال مرحلة المفاضلة بين البدائل وإتخاذ إقرار المناسب إلى عدم القدرة أو الخوف من المخاطرة أو إختيار البديل المناسب في ظل ظروف عدم التأكد.



رابعاً . القرار المناسب، والتنفيذ:

Suitable decision & implementation

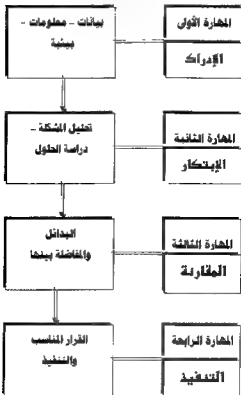
يعتقد البعض أن مسئوليتهم تجاه حل المشكلة ينتهي بمجرد اختيار البديل المناسب وإتخاذ قرار بالتنفيذ. ولكن القيمة الحقيقية لقرار اختيار البديل المناسب تكمن تحت الاختبار حتى يدخل القرار مرحلة التنفيذ، ومدى قدرته على التعامل مع المشكلة والنجاح في تحقيق الهدف المطلوب.

ويلاحظ التنفيذ باستخدام أساليب مقبولة ومشروعة وتدخل ضمن إمكانيات الأفراد والمنظمة التي يعملون فيها.

وكما أن نجاح القرار النهائي (البديل الذي تم اختياره) يرتبط بجودة مراحل الدراسة والتحليل والمفاضلة بين البدائل السابقة، إلا أنه يتوقف أيضاً على قدرة القام بالتنفيذ في التخطيط الجيد لسلبية إتخاذ القرار ومقابلة مراحل التنفيذ؛ بالإضافة إلى قدرته على مواجهة الظروف الطارئة التي يمكن أن تحدث أثناء التنفيذ ومقدار المرونة المسموح بها للتعامل معها.



مهارات عملية حل المشكلات



الفصل الرابع
السلوك الإنساني
والتعامل مع المشكلات
Human behavior in
Dealing with the problem



الفصل الرابع

السلوك الإنساني

والتعامل مع المشكلات

أولاً : سلوكيات التعامل مع المشكلات.

ثانياً : السلوكيات الناتجة عن الفشل في حل المشكلات.

ثالثاً : الجهود الجماعية المشتركة لحل المشكلات.

1. الرؤية المشتركة.
2. الرؤية الشخصية والمشاركة.
3. الرؤية الإيجابية القائمة على المشاركة.
4. تطور الرؤية.

أولاً سلوكيات التعامل مع المشكلة.

Dealing with the problem behaviors

1. كيف يتكون السلوك الإنساني؟

• لماذا لا يخلق السلوك البشري بين مجموعة للأفراد من الأفراد؟

• لماذا يختلف سلوك الأفراد نفسه من وقت لآخر، وظروف أخرى؟

• لماذا يبدو البعض هادئاً والبعض الآخر عصبياً في نفس الموقف؟

• لماذا يفضل بعضنا التفاوض والسلام، ويفضل البعض الآخر الصراع والعنف؟

• لماذا يضع البعض القيم الدينية فوق جميع القيم، بينما لا يلتزم بها البعض الآخر ويجعل القيم الاقتصادية أو الاجتماعية هي الأكثر تأثيراً في حياته؟

• لماذا يتميز البعض بالسمو الدائم والطموح المتنامي بينما يبقى البعض كسولاً ومتهازماً دوماً؟

• لماذا هذا التباين في سلوك الأفراد عندما يعمل مع جماعة أو منظمة، حيث يكون أقل تضابطاً بفرده، وعندما يكون مع جماعة أخرى يكون أكثر تضابطاً؟

وتلجأ دراسة العلوم السلوكية إلى الإجابة عن الأسئلة السابقة في ضوء سيكولوجية الفروق بين الأفراد والجماعات وكذلك تأثير البيئة المحيطة على السلوك البشري، وهل لسلوك البشري هو محصلة التفاعل بين علمي الوراثة (عوامل وراثية من الأب والأم

والأفراد) والليبية المحيطة بكل مقوماتها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية؟

2. سلوكيات الأفراد وفقاً علما مع المشكلة:

الموقف هو المحور المحم في السلوك ويتوقف أداء الفرد في موقف معين على سمات هذا الموقف وعلى كيفية فهم الفرد له، وعلى المواقف السابقة التي مرت به؛ فإذا كانت متشابهة أو متكررة فإنه سوف يتصرف بطريقة ثابتة ومستقرة تجاهها، وذلك بعكس المواقف المتجددة التي يتعرض لها، حيث يتحدد سلوكه طبقاً لتصفات مميزة لهذا الموقف. ولكن ذلك لا يمنعنا من أن نحدد بعض العناصر التي يمكن أن تحدد الأداء المتوقع من الفرد في موقف معين :

• الممارات الذهنية والعقلية.

• الممارات الاجتماعية.

• الممارات المعرفية والإدراكية وتنظيمها في

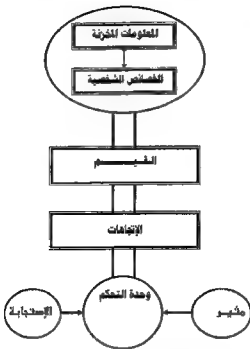
معنى واضحة.

• توقع النتائج أو استنتاج النوايا السابقة لسلوك معين

• القواعد التي تحكم السلوك من حيث الثواب والعقاب.

تتفاعل العناصر السابقة مع ظروف الموقف المعين لتحديد سلوك الفرد (أو ما سيجعله) في ذلك الموقف.

ولقد أثبتت الدراسات السلوكية أن المؤثر الواحد - كما سبق أن ذكرنا- ينتج قواعاً مختلفة من السلوك المتنوعة لدى الأفراد المختلفين؛ وأن ردود الأفعال للأفراد المختلفين تختلف وتنوع بالتنسبة لنفس الموقف باختلاف الشخصية والخصائص والبيئة، فهذه العوامل - بجانب بعض العوامل الأخرى - تؤدي إلى اختلاف إدراك الأفراد للمؤثرات وتصوراتهم عن السلوك الأفضل.



3. إدراك الفرد للمشكلة

يمثل الإدراك العملية التي يتم بها تفاعل تنظيم وتجهيز وتفسير المعلومات التي تحمل إلى العقل من البيئة الخارجية المحيطة.

ويستغل الأفراد المعلومات التي تصل إليه، ويقوم عقل الإنسان بمجرد أن تصل إليه هذه المعلومات بمحاولة التعرف عليها من خلال مراجعة ما يصل إليه منها مع ما هو مخزون لديه منها أو في المعلومات أو الخبرات قريبة الشبه منها في ذاكرته. وذاكرة الإنسان هي مخزن المعلومات والخبرات تسبقة التي مرت به، وما تنويه هذه الذاكرة ليس ثابتاً أو جليداً، ولكنه يبدو في حالة حركة ونشاط دائم، حيث تتأثر المعلومات المخزونة بعوامل التحديث والتطوير التي تصل إليها، وفي الوقت نفسه تقوم المعلومات المخزونة بالتفاعل مع ما يصل إليها للوصول إلى شكل مقبول للمعلومات في صورتها الجديدة . أو أن المعلومات المخزونة هي ذاكرة الفرد تؤثر وتتأثر بالمعلومات الحديثة.

ولذلك أن زيادة قدرة الإنسان على الإدراك الصحيح للأمر ترتبط بقدرة على تخزين المعلومات والخبرات بشكل منظم، حيث يتيح له فرصة إستخدامها بشكل سريع في تفسير ما يصادفه أو يقابله من أحداث. ويحتاج العقل إلى التنظيم الفكري أو المعرفي **Cognitive Organization** ويقوم هذا التنظيم الفكري على تصور مجموعة من الملفات التي تضع المعلومات والخبرات المتشابهة في مجموعة واحدة على ملف واحد، مما يسهل عملية الاستفادة بها عند الحاجة إليها. وبالتالي تزداد إلى سرعة وقوة إدراك الفرد للأمر. ويتم تخزين المعلومات غالباً في ذاكرة الإنسان بأقوال أو علامات خاصة ، وهي تثنى غالباً وفقاً لخصرين ، هما :

1- خصائص الأشياء :

يختلف إدراك الأفراد للأشياء أو الأشياء طبقاً لعوامل عديدة، فالبعض ينظر إلى التعليم على أنه شهادة تعطيه وصفاً اجتماعياً متميزاً، في حين ينظر إليه البعض على أنه مستقبل يؤوله للتصق في البحث والمعرفة ... وهكذا.

وعندما نقوم بجمع خصائص الأشياء التي نتعامل معها في حياتنا كلاً منها على حدة، فإن تلك سوف يعبر بطبيعته عن الإطار المعرفي Cognitive Context.

2- العلاقات السببية :

وهذا العنصر يعبر عن طبيعة ومدى الارتباط الذي يوجد بين الأحداث والأشياء. حيث أنه عندما نتولى مجموعة أحداث معينة أو نتزامن في جميع الإمكان - على سبيل المثال- فإن الطبيب يستطيع أن يستدل منها على نوع للمرض.

3- الإدراك وسلوكيات التعامل مع المشكلة :

كما سبق أن أوضحنا أن التصرف الإنساني (الاستجابة) يحدث نتيجة وجود مؤثر أدى لحدوث لغتال مؤقت للتوازن السلوكي، مما يدفع الفرد نحو هدف معين لتخليق الإنشباع المطلوب حتى يعود إلى حالة التوازن.

والهذيرات (المؤثرات) Stimulus متنوعة ، وهى إما أن تكون
مشورات :

• خارجية - من البيئة المحيطة ، أو من الآخرين.

• داخلية - نشاط دلتلى مثل الافعال والتلق.

وهناك أجهزة حساسة لدى الإنسان لالتقاط المؤثرات الخارجية
والداخلية ، وتقوم بتكويدها (ترميزها) وتنقلها وتوزعها فى صورة
تدفقت حسية تصل إلى العقل حيث تتولد الإحساسات الأولية.

وعملية تولد الإحساسات تخرج من المخزون المعلوماتى والظيرات
والثجارب التى يتم استنفارها ، وفى هذه اللحظة يتولد الإدراك
percept

وعملية الإحساس أو الإدراك هذه وظيفة مهمة فى الإنسان حيث
تمثل جهاز الإعلام الخاص الذى ينقل إليه ما يدور حوله.

وعندما يشعر أو يحس بتغيير ما يحدث الاختلال فى الوعى المتكون
لديه من قبل ، فله سوف يحاول إحداث التوازن فى وعيه من خلال
الجهد الإدراكى أو الجهد القلى الذى يوجهه نحو الذات أو البيئة

فالإدراك آلية تعمل على تحديد المعانى الأساسية ، فى الوقت نفسه
تقوم من خلال المعلومات والظيرات السابقة بإعطائها دلالة ما ، ويتم
ذلك بسرعة فائقة بعد استقبال للمعلومات أو المؤثرات المقومة
من الداخل والخارج . وتلعب قدرات الفرد الفذهنية دوراً بارزاً فى
تنظيم وتنشيط عملية الإحساس.

وعملية الإدراك عملية نفسية يقوم الفرد من خلالها بتفسير الواقع
ويصدر الأحكام عليها . وينشأ العقل لنفسى من الخبرات التى

يكتسبها الفرد، كلما زادت هذه الخبرات، يصبح الفرد غنياً بما لديه منها، حيث إنها تسهم وتوسع القدرات الإدراكية له.

ومن خلال ما يكتسبه الفرد من معرفة ومعلومات فإنه يحدد ويرسم الإطار المناسب الذي يستخدمه في تصنيف المؤثرات المختلفة وإقامة العلاقات فيما بينها ويستخدمها في حل المشكلات.

والتحفيز هو ما يدفع الفرد إلى النشاط الفعالي في اتجاه حل المشكلة، حيث يسعى الفرد إلى إشباع حاجته بصفة عامة، وهي إحداث التوازن، ولأنك أن عناية التحفيز تتناسب طردياً مع قوة الحاجة، وعدم تحقيق أو إشباع الحاجة يمثل اختلالاً في التوازن يؤدي بدوره إلى حدوث التوتر في الجانب أو الحقل النفسي.

وتكمن قوة الحاجة في نفس طبيعتها، أو في النتائج التي يمكن أن تؤدي إليها في حالة عدم إشباعها.

ويمثل التحفيز الطاقة المتولدة والتي تتحول إلى قوة موجهة نحو الهدف المطلوب، وإلى إعادة حالة التوازن التي كُفّت عنها من خلال إشباع الحاجات التي تولدت حينئذٍ، وتمثل الدافع المحرك الذي يكيف الفرد مع محيطه.

وفي حالة بقاء الفرد لفترة طويلة في مرحلة التوازن، حيث لم يشبع حاجاته، سوف يتولد بداخله حالة من الكبت تتحول إلى العدوانية، والتي لا يمكن إيقاضها إلا بمثير خارجي آخر يستطيع أن يشبع حاجته المنقوصة.

وكما يبدو فإن إشباع حاجات الفرد في مواجهة المشكلات ليست عملية سهلة ، وهذا يظهر مدى تعدد العلاقات الإنسانية. لكل إنسان يحاول من خلال أنشطته وحركته أن يشبع حاجاته المتعددة في المجالات المختلفة. ويجب أن يدرك الإنسان أنه إذا أراد أن يأخذ عليه أن يعطى، حتى يسير في طريق يمكن من خلاله تبادل صلبة الإشباع للحاجات.

4- المتغيرات الاجتماعية والبيئية المؤثرة على الإدراك هناك عوامل رئيسية تؤثر في إدراك الفرد ، ويمكن أن نحددنا في :

○ القيم Values

○ الاتجاهات Attitudes

○ المواقف Motives

○ الخبرات السابقة Previous experience

فعلى مجال القيم كلما زاد اهتمام الفرد بمجال معين، زادت قدرته وسرعته في إدراك الكلمات والمعاني المرتبطة بهذا المجال.

وفي الوقت نفسه فإن الإنسان يدرك ما يريده الآخرون الذين يتفقون معه في اتجاهاتهم (مبولهم ورغباتهم)، حيث يستطيع أن يتجرب ويتفاعل معهم بسرعة وسهولة أكثر.

و نستطيع أن نستخلص مما سبق أن عرضناه أن كل فرد لديه استعداد طبيعي للإدراك **Perceptual readiness**. وهذا لا يقتصر على حاجات الفرد وسعيه لتقديم إشباع هذه الحاجات، بل إنه يشمل أيضاً عنصر التوقع في صنية الإدراك فمن نتوقع أن

نرى المشكلات طبقاً لصورتها الحقيقية، وحتى لو عرضت علينا بصورة مختلفة للواقع فبتنا نراها بصورتها الواقعية التي مسبق أن إدراكها بها . فنحن ندرك المشكلات طبقاً لما تطمناه واكتسبناه من خبرات عدة سنوات سابقة. وما ندركه لا يتوقف فقط على ما عرض علينا، بل يتوقف على مجموعة من العوامل التي تتدخل في إدراكنا، ومنها الحاجات والدوافع والقيم والمعتقدات والاتجاهات كما سبق أن ذكرناه.

وعلاقاتنا مع الآخرين تمثل علاقات متداخلة، فمن نسمي لإسباع حاجتنا من خلال تفاعلنا مع الآخرين، وإدراكنا لذلك يتحدد بما ندخله من عوامل في الموقف. فإدراكنا للمشكلات في تعاملنا مع الآخرين يتأثر بمجموعة من العوامل المتداخلة لشخصيات الأطراف المختلفة والموقف والحدث نفسه.

ونحن من الأهمية أن نوضح أن الإدراك المجهز **Stereotype** والذي غالباً ما يؤثر سلباً على كفاءتنا وأدائنا الإداري، يأتي نتيجة لتأثرنا الشديد بماضينا وذاتنا، ويؤدي ذلك إلى عدم إدراكنا المسليم للأشخاص والمشكلات، ومن هنا يمكننا التعرف على المشكلات الرئيسية في صناعة واتخاذ القرارات غير السليمة بالنسبة للقادة والمديرين.

ثانياً.. السلوكيات الناتجة عن الفشل في

حل المشكلات

Behaviors resulting from failure in solving the problems.

كما سبق أن أوضحنا أن نجاح الفرد في التعامل مع المشكلات يكسبه أسلوباً مميزاً في مواجهة الأنواع المتشابهة من المشكلات، وبذلك فإن المنظمة التي تنجح في حل مشكلاتها متحول هذا السلوك إلى سلوك تنظيمي يميزها في حل المشكلات.

ولكن ماذا يحدث عندما يفشل الفرد أو المنظمة في التعامل مع المشكلات بنجاح؟ لنتك أن تلك سوف يؤدي إلى الفشل والشعور بالإحباط، وعندما تزداد الأمور سوءاً فإن الفرد غالباً ما يلجأ إلى بعض التصرفات اللاشعورية في محاولة إعادة التوازن داخلياً في نفسه. ويلجأ الفرد لهذا الأسلوب من الدفاع عن النفس لمواجهة الإحباطات، حيث تختلف الأساليب المستخدمة.

وتنقسم أنواع الأساليب أو العيل المستخدمة تتأثر سلوكيات الفرد في مواجهة مشكلاته ويتأثر كذلك إدراكه للعوامل المسببة لتوقفه وغالباً ما يؤدي ذلك إلى الانفصال عن الواقع في تحديد المشكلة أو الحل أو عدم شعوره إطلاقاً بالم مشكلة أو تحديدها بشكل غير صحيح، أو المغالاة في تقدير العناصر السلبية أو المؤثرة في صناعة المشكلة أو التركيز على بعض العوامل الأخرى.

الأساليب والهيل الشعورية التي يستخدمها الفرد لمواجهة

الذئف فف هل المشككة.

1. الءءءء:

عءءما لءفءل فف الءءءل مع المواقف الءف لءالفنا وما بها من مشككة! ففءنا لءاءم الآءرفن والفكارهم فف مءولة لءهءة الفءلأ أو الءفءفة علف ءءزنا فف الءءل مع المشككة.

2. الءءوءفء:

هءفء ففءأ الفرد إلف اسءءل ءهءه وطفافه بمورة مضاعفة لءوءفء ما فءفر به من فقف؁ وفوءه الفرد ءهءه هء؁ لءموضوع ففءه أو فلف موضوءاء آفرف مءولة أو ءفر مءولة. والءوءفء هو أسلوب لءءففن صورة الفف أسلف الفرد والءرفوب من الاعرفاف فلفءف أو فقصور فف الفرفاء.

3. الإسقاط:

وهو سءوك شائع لءف الءفء ءفءف ففءف علف إءفهار ءفوب ونءءه الآءرفن للءفءفة علف شعوره بالففقف والففل. وففس من الضرفرف أن فكون الإسقاط علف أفراء آءرفن؁ وفكن فمكن أن فرفء الأسباب فلف الففف ءفر الملموسة والففبفاء والفصف والففر ءفء ففء الفوم والفصور علف ففءه.

4. الفءوءفء:

فءاول الفرد أن فءء بعض الفففرفاء المنطففة الءف ففءو مقففة لآءرفن؁ وفكفها لا ففر عن الأحداث الفطففة؁ ءفء ففم للفرففز علف الفماس الأعءار لففءه؁ وفء ففءو مقفءاً بفلك بمورة لاءعورفة

وكثيراً ما تجد البعض يقلل من أهمية المشكلة ويدعو لعدم التركيز عليها ويحاول إبعاد الأتظار عنها، أو يسوق بعض الأسباب غير الحقيقية وغير ذلك من المبررات.

5. الإعتدال:

ويلجأ الفرد لهذا الأسلوب كنوع من الوقاية من القتل المتوقع لحل المشكلة الأساسية، ويلجأ إلى التركيز على أحد الجوانب الفرعية للمشكلة، والتي قد يجيد التعامل معها أو قد يلجأ لمشكلة أخرى مشابهة أو ذات صلة بها يستطيع أن يظهر فيها كفاءة ونجاح ملحوظاً.

6. المثالية:

ويبدو ذلك واضحاً لدى بعض الأفراد الذين يشعرون بالنقص، ويحاولون الوصول إلى درجة عالية من المثالية والتموجية وبصفة خاصة عند الحديث عن التفاصيل أو الفرعات دون الدخول في المضمون أو الجوهر. ومع أنه يبدو واضحاً أن الخوض في هذه التفاصيل ليس له ما يبرره؛ إلا أنهم قد يستمرون في ذلك لما يشعرون بأنه يسبب لهم بعض الأمان.

7. التوكيز على أنا والذات:

في محاولة أن يخلص الفرد ما يشعر به من نقص يحاول التصرف بطريقة تعمل على جلب الانتباه له، ويستخدم في ذلك بعض الأساليب المقبولة وغير المقبولة، وبصفة خاصة الأسلوب التفاوضي الذي يركز على إختلاف الاتجاه المختلف.

8. الهروب:

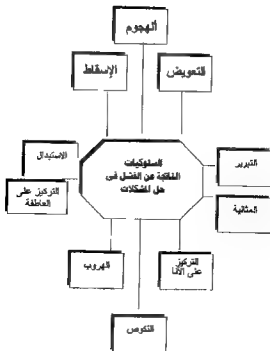
يسعى الفرد لمحم مواجهة المشكلة من خلال البعد عنها بالهروب أو إثارة بعض المتاعب في مجالات أخرى أو الانزواء نهائياً.

9. التكوير:

ويجهد الفرد في تصوراتته بعيداً عن مستواه المعتاد من التكوير والتصريح وتعامل مع الآخرين، حيث يشكو من عدم قدرته على التحمل أو مواصلة العمل نتيجة تسوء صحته دون أن يكون لديه سبب عضوي لذلك.

10. التركيز على المحافظة :

ويجيد هذا الأسلوب بعض الأفراد حيث يعملون على استتدوار صلف الآخرين في محاولة لتقليل الشعور بأفضل في مواجهة المشكلة وتقليل أثر الشعور بالإحباط والمرارة.



ثالثاً ما هي الرؤية الجماعية المشتركة لحل المشكلات؟ Shred group vision to solve problems. 1. الرؤية المشتركة :

الرؤية المشتركة تعني أن ينظر الأفراد في الجماعة الواحدة إلى الأمور بمنظار واحد أو منظار متشابهة، وهي لا تمثل مجرد فكرة فقط، ولكنها نواة للتفكير. وإذا كان لكل فرد رؤية شخصية في التعامل مع المشكلات فإن الجماعة سوف يكون لها رؤيتها أيضاً، ولكن عندما تكون مشتركة فهي تعطي توحداً وترابطاً للأنشطة المنظمة المختلفة.

وعندما تنجم المنظمة في خلق الصورة العميقة عن أفرادها، وتتكون لديهم الرؤية المشتركة فتهم بتركيبون مع بعضهم بطموح مشترك، وتتضاعف قوتهم قوة دافعة إلى الإهتمام وقرارية المشتركة لكل ما يحيط بهم ويصفه خاصة في مواجهتهم للمشكلات.

ولكن ما أهمية الرؤية المشتركة في حل المشكلات؟

تقدم الرؤية المشتركة لجماعة العمل في منظمات الأعمال الطاقة اللازمة لعملية حل المشكلات، بل وتسعى إلى الحصول على لمحتوى المطلوب حيث تكون هناك رغبة لدى الناس لزيادة قدرتهم على الإبداع والابتكار في مواجهة المشكلات، ومن أجل ذلك فهم يسعون إلى اكتساب المزيد من المعارف، والمهارات، والإجتهاد التي تحلق لهم ما يريدون. وعندما تهيئ الرؤية المشتركة في حل المشكلات؛ فسوف تعود الرؤية الفردية والتي بحلول الفرد فرضها على الآخرين، وبذلك لا يتحرك الأفراد نحو هدف واحد ويصبح

واضحاً لأمنا أن الرؤية المشتركة كانت تعتمد على التزام المجموعة برؤية واحدة للأمر، إلا أن الرؤية تفرض تصهاح المجموعة إلى رؤية فرد واحد.

وتؤكد الرؤية المشتركة على طاقات الناس وتخلق هوية مشتركة بينهم في تناول المشكلة، حيث إنها تعمل على خلق الشرارة الأولى للعمل والتحفيز لمزيد من الطماء فتجعل علاقات الأفراد داخل المنظمة في اتجاه واحد أو في صالحها. ولأنك أن كثيراً من المشكلات الموجودة بين الأفراد والنتيجة من الرؤية الفردية للأمر، سوف تزول ويزول معها الشعور بالإحباط والصراع وعدم الثقة وتعمل الأفراد داخل منظمة الأصال الواحدة يعملون مع بعضهم البعض حيث أن لهم هوية مشتركة.

ومن الضروري أن تؤكد أن توحيد العاملين للعارض أو المؤقت يمكن أن يكون رؤية مشتركة ولكنها لا تستطيع أن تقود المنظمة إلى تحقيق نتائج متميزة، حيث إن المواقف العارضة دائماً تكون خاصة بظروف معينة أو أزمة تمر بها المنظمة، مما يؤدي إلى توحيد العاملين في سعيهم لإيجاد ظروف وقلية معينة من أجل الحفاظ على المنظمة، وبالتالي على وجودهم فيها، وذلك لا يساعد على تحقيق الابتكار، والإبداع. وعندما يكون توحيد العاملين في رؤيتهم صلبة هادئة ومستمرة وتنتقل بالمبادئ والأنس الجوهرية فإن ذلك يعني تولد قوة داخلية تدفعهم إلى تحقيق الجودة العالية في الأداء ومواجهة المشكلات.

2. الرؤية الشخصية والمشاركة :

تمثل الرؤية الشخصية لكل فرد الحافز أو الدافع للعمل تجاه حل المشكلات، وتصرفات الإيمان هي محصلة رؤاه الشخصية في المجالات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والسياسية والدينية، ويرتبط ذلك بدون شك بقيم الشخص وإتجاهاته. وإذا كنا على إفاضة حقيقة بأن الرؤية الجماعية المشتركة هي محصلة اتحاد الرؤى الفردية المختلفة للأفراد في منظمات الأعمال، فلنا وبلا شك سول ندرك أنه من الصعب علينا أن نسعى لخلق رؤية المشتركة دون أن نعمل على تطوير رؤى الأفراد الشخصية في اتجاه حل المشكلات. وعمما لا يكون لدى الأفراد في المنظمة أي رؤى على الإطلاق سوف يكون الموقف أكثر صعوبة، وحيث أن خلق الرؤية الجماعية المشتركة يتطلب وجود الرؤية الشخصية، لكننا سوف نجد الأفراد قد اعتادوا على الانصياع للآخرين وغاب عنهم الالتزام.

ونجاح المنظمة في خلق الرؤية الجماعية المشتركة ليس مرتبطاً فقط بوجود رؤية شخصية للأفراد، ولكن عندما يتوفر للمنى الشخصي أيضاً سوف تكون رؤيتهم المشتركة في هذه الحالة مصدراً لمزيد من الإبداع والسعى نحو حل المشكلات بصورة أفضل، ومن الخطأ أن يعتقد البعض أن النجاح في خلق الرؤية الجماعية المشتركة سوف يعني الانصرار على الرؤية الشخصية، ولكن على المنظمة أن تستمر في تشجيع الرؤية الشخصية، حيث تؤكد بذلك إيمانها بحرية الفردية وقتي سوف تكون المصدر الدائم لتقديم

الأفكار والإبداعات الجديدة للرؤية الجماعية في مواجهة وحل المشكلات.

كيفية يمكن التحول من الرؤية الشخصية للجماعة المشتركة؟
لنكي نتمكن منظمات الأعمال من النجاح في معيها لتكوين الرؤية الجماعية المشتركة من خلال الرؤى الفردية يجب عليها أن تسعى إلى مساعدة الأفراد على التغلب عن أفكارهم التقليدية السابقة التي تعودوا عليها والتي ارتبطت برؤى قياتهم الأولى، فقد تعود الناس أن يخطوا ما يطلب منهم من مهام دون أن يتعرفوا على الرؤية التي تحكم المنظمة، ودون أن يربطوا بين ما يكلفون به من أعمال وبين هذه الرؤية؛ وبصفة خاصة فيما يتعلق بالتعامل مع المشكلات.

وسواء أكانت الإدارة العليا قد صنعت الرؤية الخاصة بالمنظمة من خلال اجتماعاتها أم من خلال الخبراء الاستشاريين، فن يؤثر تلك على النتائج النهائية، طالما أن العاملين لم يتعرفوا على هذه الرؤية وشاركوا في صنعها، أو على الأقل مناقشتها وتطوير رؤاهم الشخصية المنفردة حتى يستطيعوا أن يدركوا الرؤية العامة للمنظمة التي يعملون فيها.

وطالما أن الرؤية العامة للمنظمة تجاه المشكلات قد تجاهلت الرؤى الشخصية للأفراد وكانت تعبر عن الرؤية الشخصية لفرد واحد أو مجموعة محددة من الأفراد، فلا بد أن تتوقع فشل الإدارة في تلجيز الطاقات الدافعية للأفراد وتمثلي درجة عالية من الإلزام، حيث إنها

قد فشلت في جذب الناس وتفهم المشاركة في تحقيق الأهداف وتركتهم يعملون بروح معنوية منخفضة.

وبهذا فهو هذا المجال أن نعيد التأكيد على الدور المفرد للإدارة العليا في منظمات الأعمال وهو التخطيط لبناء الرؤية المشتركة والسمي اليومي الدائم من أجل تحقيق ذلك، لأن بناء الرؤية عمل مستمر ولا ينقطع، وهو جزء من نشاط قيادي كبير وأسلوب ناجح في مواجهة المشكلات.

وإذا كنا نتحدث عن الرؤية المشتركة في المنظمة فيجب ألا نكون لدينا حساسية من أن رؤية يمكن أن تأتي من القمة، فسواء جاءت الرؤية من أعلى أو من أسفل، فالجوهر ليس مصدر الرؤية، ولكن الجوهر هو كيفية جعل هذه الرؤية مرتبطة مع الرؤى الشخصية للأفراد داخل المنظمة. وليس معنى ذلك أن تتحول الرؤى الشخصية للتفردة العليا إلى الرؤية العامة والمعنة للمنشأة، وليس معنى أن يعمل القائد على صناعة الرؤية المشتركة أن يقوم بعدد الاجتماعات وإلقاء الخطب وإطلاق الشعارات حتى يشعر جميع العاملين، فالطريق إلى الرؤية المشتركة لا يتحقق إلا من خلال العمل اليومي على حل المشكلات، والتقريب بين رؤيته ورؤى أطراف المشكلة، ولذلك فإن صناعة الرؤية المشتركة سوف تأخذ وقتاً أطول حيث تكون التفاعلات القريبة قد أثمرت من خلال ما يتم من محادثات مستمرة بين جميع الأفراد، حيث تتوحد لهم الفرصة للتعبير عن آرائهم وتعلمهم كيف ينصتوا لآراء الآخرين، ومن خلال تلك الاتصال العلني سوف تظهر البصيرة الثاقبة والبعيدة بشكل تدريجي.

3. الرؤية الإيجابية القائمة على المشاركة والالتزام .

المشاركة والالتزام صليتان طبيعتان تتشآن وتنمون من حماس الصادق للرؤية والرغبة دون إكراه أو إقناع، وكلما كانت هناك حرية للاختيار، كانت هناك فرصة لظهور ونمو الرؤية المشتركة من خلال المشاركة والالتزام. وليس هناك طريق لتطبيق الالتزام والمشاركة بالرؤية المشتركة في حل المشكلات إلا بالحرية في التعبير والاختيار، وأي إجراء غير ذلك سوف يؤدي إلى الانصياع القلبي أو القسري.

وهنا، الرؤية المشتركة جزء هام من نشاط المنظمة لتطوير الأفكار الحاقية المهيمنة والحكمة العملية الأولية، والرؤية التي لا تتوافق مع قيم واتجاهات العاملين قد تفشل في تحقيق هذا التطور، ولكنها ربما توجد قدراً من التشكيك، وهي تربط الفرد بين الرؤية وقيمه واتجاهاته فهو يحاول للبحث عن الإجابة للأسئلة التالية :

3-1. ما هي صورة المستقبل الذي نبحث عنه ؟

وتنضم الإجابة عن هذا السؤال الأهداف المستقبلية للمنظمة، ولا شك أن الفرد كي يحكم مع هذه الرؤية لا بد أن يعيدها إلى قيمه واتجاهاته كي تحكم عليها قبل تحديد درجة توحيد الرؤية معها في التعامل مع المشكلات.

3-2. لماذا تعمل هذه المنظمة ؟

ليس الهدف من الإجابة عن هذا السؤال هو مجرد سرد حاجات ورغبات أصحاب المشروع، ولكن علينا أن نقدم إجابة أوسع، تكون ذات تأويل أكبر في القيم، ويقتضي يكون الإجابة نحو حل المشكلات فعلاً.

3-3. كيف يمكن أن تصروف بشكل متوافق مع مهمتنا؟

لتطبيق الرؤية المطلوبة في حل المشكلات ؟

لاشك أن إجابة هذا السؤال ترتبط بصفة أساسية بتقييم الخاصة بالطريقة مثل الوفاء والأمانة والعمل والحرية والرفاهية والرخاء وهكذا.

وتعكس رؤية المنظمة على سلوك العاملين فيها، والنفس في حاجة إلى الرؤية حتى يستطيعوا أن يقوموا على تنفيذها، ومما لا شك فيه أننا نبحث عن الرؤية الإيجابية، لأن الرؤية السلبية سوف تعد من الانطلاق للأمام حيث أنها سوف تخصص لحل للمشكلات في اتجاه منع مشكلة كبيرة، والأشياء التي لا نريد حدوثها وهي تحصل رسالة بالعجز لأن الناس لا تتجمع غالباً إلا في وجود خطر، ويحارب ذلك للرؤية السلبية قصيرة المدى والتأثير حيث تزول بمجرد زوال الخطر. وعندما يكون الخطر هو المحرك لوجود الرؤية بالمنظمة فإن هذا يعني أن الرؤية المشتركة سوف تزول بمجرد زوال الخطر.

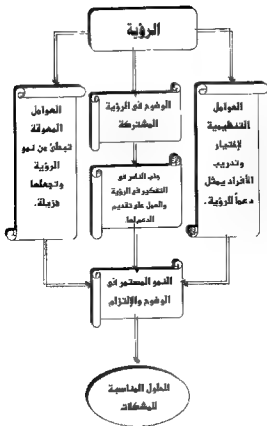
4. تطور الرؤية .

الرؤية وسيلة وليس غاية، فليس الهدف هو مجرد رؤية الأنبياء، ولكن كما سبق أن ذكرنا أن تتمكن الشخصي هو المواصفة بسين الرؤية والواقع، والشخص المتضمن الأكثر فاعلية هو الذي يتمسك برؤيته مع الإلتزام برؤية الواقع المحلي بوضوح وبصفة خاصة في حل المشكلات.

ولذلك فإن التعلم ونقل الخبرة لا يشكلان مجرد الرؤية الجميلة
للأمر والتي تطفو على السطح غالباً ولكنهما يشكلان الرغبة القوية
والمستمرة والتي لا تنحصر في مجرد الرؤية أو شخص ماهية
الأشياء في ضوء تلك الرؤية بصورة واقعية تسهم في الحل الجذري
للمشكلة.

ما هي معوقات نمو الرؤية ؟

تظهر بعض الرؤى السريعة وتطفو على السطح ولكنها تكون بغير
جذور ، وذلك لا تعيش طويلاً ولكنها تنتهي بسرعة ، والعسل على
رعاية الرؤية منذ بدايتها حتى تثبت جذورها يتطلب أن يتحدث الناس
ويعرضوا رؤيتهم بوضوح حتى تظهر فوائد ومزاياها ، وتنمو بشكل
حزوني ، مدعمة بمساعدة التجارب الأولى التي تحققها تلك الرؤية



ويجب ألا نغفل أن الحماس الزائد مع عقلية دعم الرؤية الجديدة يمكن أن يؤدي إلى الحد من انتشار هذه الرؤية، حيث يؤدي تزايد الحماس إلى تزايد الاختلاف وضعف القدرة على مواجهة المشكلات. وقوة دفع الرؤية الجماعية المشتركة تكمن في السعي الدائم نحو فهم العامل المعوق والذي يمكن أن يكون عدم القدرة على الاستفسار، أو زيادة الرؤى المختلفة للدرجة التي لا تستطيع المنظمة استيعابها أو التوفيق بينها.

والرؤية الجماعية المشتركة في حلقة دائمة إلى مدافعين أقوياء عنها يقومون بالتحرف على رؤى الآخرين، ويتيحون لهم الفرصة للاستفسار والمناقشة حتى تتطور رؤيتهم تجاه حل المشكلات.

والسبب المشترك لموت الرؤية الجديدة هو عدم القدرة على طرح هذه الرؤية بقوة في مجال الواقع وعدم تكيف الواقع لها. لأن الكثير من الناس يشعرون بعق العقوة وعدم القدرة على تضيق العقوة بين الواقع والرؤية المقترحة مما يؤدي إلى ضعف الحماس والعزيمة تجاه حل المشكلات.

وأساس بناء الرؤية المشتركة هو التمكن الشخصي الذي يستطيع أن يوائم بين الرؤية والواقع ويجعل هناك حالة من الجذب بينهما. وقد نموت الرؤية فيه بمدايمهما بسبب غرق العاملين في المنظمة في الواقع وإهمالهم للرؤية الجديدة، حيث لا يتوافر لديهم الوقت اللازم للتفكير فيها، وكذلك تقليل المجهودات المفقودة في المشكلات والصراعات والأزمات. وتناويز الرؤية الجديدة ونموت إذا لم يمس الناس ارتباطهم ببعضهم، وتغلبوا عن الهست والاستفسار

و احترام وجهات النظر الأخرى، وفي أحيان أخرى يكون العامل المعوق للرؤية الجماعية المشتركة - بجلب نقص الوقت - هو ضعف المهارات لدى المشاركين في الحوار و قلة المشاركة و التساؤل لى الرؤية بهدف حل المشكلات. ويمكن أن تصبح الرؤية قوة حيلة إذا كان لدى الناس إيمان راسخ بأنها يمكن أن تشكل مستقبلهم

و الحقيقة التي يجب ألا نخفيها عما هي أننا الذين قمنا بصناعة الواقع الحالي، وبالتالي فإننا نستطيع تغييره، ويتطلب ذلك ألا نعتقد أن هناك شخصاً آخر هو الذي صنع المشكلة بل نحن أنفسنا، الذين صنعناه. فلا نحمل أحداً غيرنا ما صنعناه أو نتهم بالنظم.

ونلعب القيادة في منظمات الأعمال موراها ما لمفوضية الإيجاد التدمير الذي قد يكون موقداً لدى العاملين فيها، وهو أنهم لا يستطيعون التعامل مع المشكلات، وعلينا أن نصنع مقارناً للتساؤل وأن ندر الأمور من خلال التنظيم وليس من خلال الإجراءات أو القرارات كحدود أفعال، لأنها أن تخلق التغيير والتركيز على الحدث بصفة دائمة بل سوف تكسب الأفراد سلوكاً خاطئاً يستمر معهم ويمثل عائقاً أمام نمو الرؤية الجديدة. ولذلك يجب أن ندعم الناس كيف أن الأفكار المشتركة سوف نهض البيئة للنمو الرؤية من خلال التلميح العميق للفكر التي تشكل الواقع الحالي وبالتالي تسهل من مأموريتهم في التعامل مع المشكلات.

الفصل الخامس

إستراتيجيات إتخاذ القرار

Decision making strategies



الفصل الخامس

إستراتيجيات إتخاذ القرار

- أولاً... الوضوح.
- ثانياً... برنامج التشغيل.
- ثالثاً... العقلانية.
- رابعاً... الخيارات.
- خامساً... التوقع والتنبؤ.
- سادساً... القرار الفعال.
- سابعاً... القرار الأفضل.
- ثامناً... المعتقدات الشخصية.

أولاً. الوضوح Clearness

كيف يعمل إلى القرار الأفضل؟ هل هو الذي يشعرنا بنقصن في
الوضع؟ أو هو الذي يجعلنا نحصل على نتائج أفضل؟

- (1) عليك أن تحدد ماذا تريد؟
- (2) حدد ما الذي تحتاج أن تفعله.
- (3) حدد ما الذي تحتاج ألا تفعله.
- (4) لا تستمر في السير في الطريق الخطأ
- (5) تأكد أنك تسير في الاتجاه الأفضل.
- (6) لا تنحس نفسك داخل الأساليب المألوفة.
- (7) التوقف عن المضي في القرار الخاطئ يعني أنك تبحث
عن الصحيح.
- (8) التحرر من الأساليب المألوفة يعني أنك حر في الاختيار



ثانياً برنامج التشغيل Working program

المفهوم الحقيقي لإتخاذ القرار هو إستخدام نظام مضمون، لأن النظام يؤدي باستمرار إلى نتائج أفضل.

وعندها يتركب الفرد بعض الأخطاء في إتخاذ قرار، فإن الخطأ نفسه لا يعتبر حياً في الفرد، ولكنه يمثل حياً في نظام أو برنامج التفكير الذي يستخدمه هذا الفرد.

وكلما كان البرنامج أو النظام المستخدم في إتخاذ القرار أفضل، أصبح من السهل تقلد الأخطاء والحصول على أفضل النتائج.

وبرنامج التفكير في القرار يعني أن يقوم كل فرد بإعداد الخريطة التي سوف يسير عليها للوصول إلى القرار المناسب.



ثالثاً العقلانية Mental

عندما نقوم بصناعة القرار سوف توجه سؤالاً إلى عقلك ومبدأ آخر إلى عاطفتك. ومع أننا لا نستطيع أن نأخذ في الحسبان إجراءات العقل والعاطفة، إلا أنه علينا أن نفرق بين ما نريد وما نحتاج. فما يريده الفرد يخضع للطموح والامتنى المستقبلية، وليس من الضروري أن يكون ذلك الآن أو قريباً، أما ما يحتاج إليه فهو ضرورة.

والقرار الناجم هو الذي يركز على الحاجات الحقيقية بتفصيل وتحديد دقيق.

وعندما ينجح الفرد في تحديد حاجاته الأساسية ويسمى إشباعها يصبح أكثر سعادة وحزماً في اتخاذ القرارات، وبصفة خاصة أنه غالب ما تكون طموحنا وما نريد كثيراً، أما حاجتنا فنادراً ما تكون محدودة أو حتى الأقل مرتبة حسب أهميتها أو أولويتها، ولذلك فإن القرار عندما يتعلق بما نحتاجه يصبح أسهل.

وعندما يأخذ البعض القرارات في اتجاه ما يريد ويتجاهل ما يحتاج فهو بذلك يؤدي إلى خسارته للموقف بصفة شخصية أو بصورة مؤسسية.

إنك عندما تهبط عما تحتاج إليه وليس ما تريد؛ فهذا يعني تخلصك من الكثير من الأحمال الثقيلة التي تعوق أو تصعب من اتخاذ القرار في الوصول إلى نتيجة أفضل وبصفة خاصة إذا كان ذلك في البداية.

رابعاً الخيارات Options

لم تعطنا الحياة في كل جوانبها ومجالاتها خياراً واحداً، ولكنها أعطتنا خيارات عديدة، ولكن تكمن المشكلة في أننا لا ندرك هذه الخيارات، وغالباً ما يكون الخوف هو السبب في تجميد الخيارات في عقولنا وعدم خروجها.

ولكن ماذا تعرب للخيارات في رحلة البحث عن القرار المناسب؟

لا تكن سكريناً أو مسرفاً في جمع المعلومات عند سماعك لإحدى القرارات، ولكن عليك أن تسعى لجمع المعلومات التي تحتاج إليها، وفي الوقت نفسه لا تستبعد المعلومات التي لا تريدها أو لا ترغب في الاستماع إليها؛ لأن ذلك مسوف يعنى استبعاداً لبعض الخيارات الهامة.

وبدا أدت أن تتعمق في المعرفة، تسقى في الملاحظة وتحقق من المعلومات التي تحصل عليها من الآخرين، إذا كانت سوف تؤثر في صنعك للقرار.

والخيارات لن تأتي إليك؛ ولكنك سوف تسعى إليها بتجاوز الخوف والحزن والتفكير في جميع الفرص.

وعندما تكتشف ما هو حقيقته عن طريق الحصول على المعلومات الواقعية والحقائق، ستكون فرصتك أكبر في رؤية الواقع والمعلومات التي تحتاج إليها والتي لا تستطيع بدولها أن تتخذ قراراً أفضل. وكما سبق أن ذكرنا أننا لا نملك الخيارات ولكن نمتلكها.

خامساً . . التوقع والتنبؤ : Fore casting

عليك أن تسأل نفسك ماذا سوف يحدث؟ ثم ماذا؟ ثم ماذا؟ وهذا يعنى التفكير بصق، ويعنى أيضاً أن تجعل أجهزة الإنذار المبكر الذاتية عاملة حتى تكون بقتلن للأخطار . والمصول علو إشارات الإنذار مبكراً سيساعدنا على التفكير بصق، ولن تفضل حين الاختيارات بشكل قوى.

والتوائم الجيد لآثار القرار يوفر لكثير من الوقت، حيث أن إتخاذ القرار الأفضل يستغرق وقتاً أقل من الوقت الذى نحتاجه لتصحيح القرار السيئ.

سادساً ...القرار الفعال Effective decision

كما تحصل على نتائج أفضل لجهودك فى اتجاه إتخاذ القرار، عليك أن تركز على الحاجة الحقيقية، ثم فكر فى الخيارات وسوف تأتى إليك النتائج الأفضل. وتذكر أن الشيء الوحيد الذى يجب أن نخشاه هو عدم إتخاذ القرار فى الوقت المناسب.

وعندما تسأل نفسك أسئلة ذات قيمة؛ فسوف يحفزك ذلك إلى إتخاذ قرار الأكثر فاعلية.

من المملا أن معتقد أن قراراتنا ذات تأثير محدود، أو أنها تتعلق بلحظة أو موقت، ولكن حيلتنا تتأثر بكل ما نصدره من قرارات . وهى مثل السلسلة المترابطة مع بعضها. وقراراته السابقة ليست حاطلة فى كل جوانبها ولكن هناك الجانب التعليمى منها، وهى تنسى

تكون خبراً نفي. والنظر إلى هذه القرارات الواقعية يجعّني لأعلم أكثر
بشيء في واقع الأمر أنفادي الوهم للكذب وأرى الحقيقة بوضوح.

ومن المفضل أن تكون قاسياً مع نفسك عند الحصول على النتائج
غير المرغوبة، وتكون لجعل حكمك مرتبطاً بمدى إشباعك
لحاجاتك الحقيقية.

إنك تحاول أن تصل إلى أفضل النتائج، وكيف تتعامل مع
الإحتمال الأسوأ.

إن اللغة العقلانية لإيجاد القوار الفحل تتطلب منك أن تسعى
لتحقيق حاجة حقيقية، وتفاضل بين الخيارات المختلفة التي تحقق
المستوى الأفضل من هذه الحاجة، وتفكر فيما وصلت إليه بعق حتى
تتعرف على أبعاده وأثره المرغوبة وغير المرغوبة.



سابعاً القرار الأفضل · The best decision

هل يمكن أن يلتزم النظام أو البرنامج المستخدم في اتخاذ القرار على التفكير العقلاني البحت فقط؟ إن هذا يمثل نصف النظام، أما النصف الثاني هو الجانب العاطفي بداخلنا.

هل نستطيع أن نحرله من التأثير فيما أثناء اتخاذ القرار؟ غالباً ما يعتمد إتخاذك للقرار الأفضل على أن تسرى في الزمن المناسب ما سوف يكون واضحاً فيما بعد. ويتطلب منا ذلك أن يكون في البرنامج الذي نستخدمه مجموعة من الأسئلة التي نوجهها لأنفسنا؛ حيث تعمل هذه الأسئلة كالساعة الرقبة التي توقفنا أو تسببنا دائماً بأهمية الوقت. لك تأخذ قرارات فعالة وقرارات غير فعالة

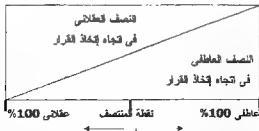
فالقرارات الفعالة هي القائمة على الحقائق

والقرارات غير الفعالة هي القائمة على الأوهام

وعلياً أن نميز عند المقابلة بين الوهم والحقيقة.

وكثير من الناس يبحثون عن الوهم حيث أن ذلك يسبب بعض الراحة النفسية لهم، وهذا يعني تغلب النصف العاطفي من النظام المستخدم، وهو كمثل الذي يبنى قصوراً على الرمال، وهذا الاختيار يجعلهم يعيشون في وهم الذي يتبعه بعض المشكلات والألام الهينة التي نسحو عليها، ولكنها ستتآكل تدريجاً على المدى الطويل

عليك أن تتعامل بنصفى البرنامج الذى تملكه ولا تهمل أحدهما؛
 النصف العقلانى يحرك تفكيرك فى إتخاذ القرار، والنصف العاطفى
 يحرك مشاعرك فى اتجاه إتخاذ القرار، والنقطة التى تنبثق فيها
 حركة النصف العقلانى مع العاطفى سوف تمثل لك القرار الأفضل.



إن برنامجك الذى تعمل الآن على تطويره أو تحديثه هو جزء من
 معتقداتك التى تمثل شخصيتك. وإتخاذك للقرارات يرتبط كثيراً
 باعتقادك. وتذكر أن أملك خيارات عديدة، ولكن لا تهملها وتجاهلها
 بعيداً عن تفكيرك لمجرد أنك لم تعد تستخدمها منذ زمن طويل إنها
 مزالمت موجودة فى حقلك الباطن وعليك أن تستدعيها.

إن ما أنتخذه من قرارات يعمل مثل المرايا التى تعكس شخصيتك وما
 تحمله من أفكار وأهم واتجاهات ومعتقدات كى يراها الجميع، ويمكنه
 بسهولة أن تشاهد نفسك بوضوح إذا نظرت إلى قراراتك
 المسجلة بنظرة تحليلية.

ثامناً . المعتقدات الشخصية: Personal believes

معتقداتك الشخصية هي الجزء الرئيسي من برنامج التشغيل الخاص بك في حل المشكلات وإيجاد القرار؛ إنها مثل المصباح الذي يضيء لك الطريق المظلم. وبكل تأكيد إنه من الأفضل أن تتخذ قراراتك في الضوء وليس الظلام حتى تستطيع أن تتلخص بقرارتك. وأهم ما يهني معتقداتك الشخصية:-

❖ رؤية الواقع بشكل صحيح (الحقيقة).

❖ إدراك هذا الواقع (الألمنة).

❖ نقل الحقيقة للآخرين (الصدق).

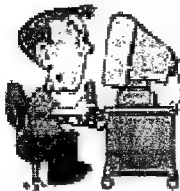
إن الكثيرين من الناس يبحثون عن الخيال أو يعيشون فيه، وهذا الخيال أو الزيف الذي قد يصنفونه بأنه بريهم ويلتهم، وفي أحيان أخرى يكون للباس أكثر بريقاً؛ ويتتلى تكون رؤيته أسهل من الحقيقة. وعندما يعمل البعض الآخر على عكس الخيال؛ فسوف يرون بكل تأكيد الحقيقة. ويمكن أن نرى أخطاءنا في عيون الآخرين؛ لأن عيوننا لا تستطيع غالباً أن تظهرها لنا.



الفصل السادس

صناعة وإتخاذ القرارات

Decision-making



الفصل السادس

صناعة وإتخاذ القرارات

أولاً... ماذا نعني بإتخاذ القرار؟

ثانياً.. أنواع القرار

1. من حيث المكون المستهدف.
2. من حيث توقيت إصدار القرار.
3. طبقاً لطرق إتخاذ القرار.
4. طبقاً لمدى تأثيرها.

ثالثاً ..عراسة جدول القرار.

رابعاً ..مشكلات الإمارة في إتخاذ القرار.

- (1) مشكلات الإمارة.
- (2) مشكلات القرار نفسه.

خامساً..برنامج مقترح لإتخاذ القرار

سادساً ..مراحل إتخاذ القرار

سابعاً..القرار بين الجودة والقبول

ثامناً ..الوساها المعشر لإتخاذ القرار

أولاً ماذا يعنى إتخاذ القرار؟

What is the meaning of decision making?

ما هو المقصود بإتخاذ القرار؟

وكيف نشحن الصناعة الجيدة للقرار؟

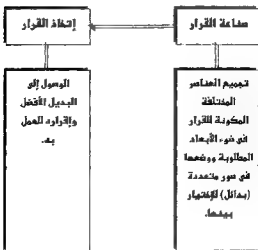
القرار... قيام الفرد بالمفاضلة بين بعض البدائل التي تم اختيارها في ضوء معايير محددة لإختيار البديل الأكثر تناسلاً للعوامل مع الحدث، ويحجر القرار في النهاية عن الإجراءات المحددة لتصرفات الشخص البشري المستهدف به.

والإجراءات المديقة في إتخاذ القرار تركز على ضرورة أن يكون الأساس هو المفاضلة بين أكثر من بديل؛ لأن الإعتماد على البديل الواحد لا يعنى أن هناك قراراً مناسباً، ولكنه ربما يتحول إلى نوع من العشوائية أو فرض رأى واحد سواء من الفرد نفسه أو من أحد الأقران الآخرين.

وتتمثل المعايير التي يتم إتخاذ القرار في ضوءها الأمثل الذي تقوم عليه عملية الإختيار، وليس معنى إستخدام المعايير أننا سوف نحصل على القرار الصحيح تماماً، ولكن هذا يعنى أنه بالرغم من البدائل المعروضة قد تكون غير مرضية تماماً، ولكنها بالرغم من ذلك فهي أفضل الحلول (البدائل) المطروحة. ونسحق مرحلة إتخاذ القرار مرحلة صناعة القرار، وهذه المرحلة تعنى بجميع العناصر المختلفة المكونة للقرار وقتى تراعى الأبعاد المختلفة وفى الوقت نفسه تدخل ضمن المعايير المطلوبة أو التي تعبر عنها وإخراجها في

صورة بدائل متعددة كل بديل يعبر عن رؤية خاصة تجاه حل المشكلة أو التعامل مع الموقف أو الحدث.

وتجري عملية المقاضلة بين البدائل حتى تنتهي إلى البديل الأكثر تناسلاً، وهو ما يصل بنا إلى المرحلة الأخيرة وهي مرحلة إتخاذ القرار.



ثانياً أنواع القرارات 'Decisions types'

تعاليم القرارات على مستوى المنظمة كل الأمور المتعلقة بأنشطة المنظمة في سعيها الدائم من أجل تحقيق أهدافها اليومية أو المستقبلية . وتعبر القرارات كما سبق أن أوضحنا في النهاية عن الإجراءات المحددة لطبيعة تصرفات العنصر البشري المستهدف به .

وبطراً لا يمكنه طبيعة المواقف والظروف التي تحتاج لإيجاد القرار على الحياة الاجتماعية بصفة عامة وفي منظمات الأعمال بصفة خاصة - تختلف القرارات طبقاً لطبيعة النشاط المستهدف .

والهدف من تقسيم القرارات إلى مجموعات مختلفة هو تسيير وضع المعيار اللازمة لصناعة هذه القرارات؛ حيث أن عملية تقييم المعيار جعلت مهمة وضع أو تحديد هذه المعيار عملية صعبة ومعقدة .

1. تقسيم القرارات من حيث المكون المستهدف:

أ. القرارات التي تتعلق بالمكون البشري. وذلك مثل:

- ❑ الهيكل التنظيمية (تخطيط القوى العاملة).
- ❑ تحليل وتوصيف الوظائف.
- ❑ شئون الأفراد (الاستقطاب - الاختيار - التكوين).
- ❑ اللوائح والأجور (وتشمل العلاوات والمكافآت والحوافز والترفيعات ولوائح تنظيم العمل).
- ❑ التدريب (ويشمل تطوير معارف ومهارات واتجاهات العاملين بما يتمشى في تطوير الإداري وتطوير المنتج نفسه).

- الخدمات الاجتماعية (برامج العلاج والتكهنات الإجتماعية والإعانات والترفيه).
- أخرى (القرارات المتعلقة بالأفراد العاملين في المنظمة عازرين أو جماعات).

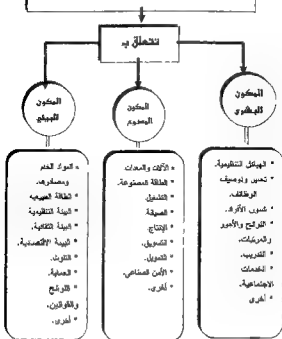
ب. القرارات التي تتعلق بالمكون المصنوع:

- ✖ الآلات والمعدات.
- ✖ الطاقة المصنوعة (طاقة الاحترق-التفاعلات).
- ✖ التشغيل (القرارات - تنظيم - الاحتياطات).
- ✖ الصيانة (الدورية-الوقائية-العلاجية-التنبؤية).
- ✖ الإنتاج (النوعية-الكمية-الجودة-التطوير).
- ✖ التصوييق (التخزين-النقل-الركب-السيارات-النسعر).
- ✖ التمويل (الخصومات-البيع الآجل-الأسواق
- الجمهور-البنوك-القروض-دوران رأس المال... إلخ)
- ✖ الأمن الصناعي (السلامة والأمن).

ج. القرارات التي تتعلق بالمكون البيئي:

- ✖ المواد الخام ومصادرهما.
- ✖ الطاقة الطبيعية.
- ✖ البيئة التنظيمية.
- ✖ البيئة الثقافية والاجتماعية.
- ✖ البيئة الاقتصادية.
- ✖ التلوث (السمعي-البصري-الكيميائي-الحراري... إلخ).
- ✖ العمالة (إجراءات حماية البيئة من التلوث).
- ✖ اللوائح والقوانين التي تصل على حماية البيئة.

القرارات الإدارية من حيث المستهدف منها



2. تقسيم القرارات من حيث توقيت إصدار القرار.

أ. قرارات وقائية

وهي التي تتعلق بمشكلات متوقعة مسبقاً، وتتخذ بعض القرارات اللازمة للتخفيف من الآثار غير المرغوبة أو ضمان عدم التأثير بشكل مطلق.

ب. قرارات علاجية

وهي القرارات التي تتعامل مع الأحداث والمشكلات الحالية، وغالباً ما تتعامل هذه القرارات مع بداية تأثير المشكلة. وهي تعنى في هذه الحالة الفصل على وقت نمو المشكلة، ومن الطبيعي أن تكون مهمة صانع أو متخذ القرار في البداية أكثر سهولة من النهائية.

ج. قرارات مفاجئة

وهي التي تتعامل مع المواقف والظروف الطارئة والمفاجئة، وغالباً ما تكون سريعة بما يتناسب مع الموقف المفاجئ.

د. قرارات إدارة الغرض

وهي القرارات ذات الصلة الابتكارية والإبداعية. حيث قد يجد صانع القرار نفسه أمام ظروف مواتية كان يتناها من قبل وصنعتها الظروف. وغالباً ما تؤدي مثل هذه القرارات إلى التطوير والتحديث بهدف زيادة الإنتاجية أو الجودة أو الاثنين معاً. وهذا النوع من القرارات يحتاج إلى الجرأة والقرظة في المخاطرة.

3. تقسيم القرارات طبقاً لظروف اتخاذ القرار.

يمكن اتخاذ القرار في ظل ظروف مختلفة، فمنها ما يتعلق بعدم التأكد من النتائج المتوقعة، أو نتيجة لضرورة المفطرة باتخاذ القرار. وغالباً ما تتأثر القرارات الصادرة بمعايير للتشاور والتفاوض حيث يمثل ذلك القوة الدافعة في التأثير على متخذ القرار في تحديد الاحتمالات وذلك من خلال تتبع شجرة قرارات.

4. تقسيم القرارات طبقاً لمدى تأثيرها

☞ الأصل في القرارات أن تكون طاعتماً واجبة وملزمة. وهناك بعض القرارات التي تترك للأفراد بعض الخيارات وذلك مثل التعليمات والمقرحات والتوصيات.

☞ هناك بعض القرارات التي يمكن معارضتها وإبطال ما يترتب عليها من النتائج حيث أنها تكون مخالفة للقوانين والقوانين أو للمبادئ المعمول بها.

☞ قرارات التنظيمية تتضمن القواعد العامة الملزمة التي تطبق على عدد محدود من العاملين، وتمثل للقوانين نموذجاً لهذه القرارات التطبيقية.

ثالثاً .دراسة جدوى القرار.

Decision feasibility study

هناك عدة عوامل يجب مراعاتها للتعرف على آثار القرار المختلفة:

1. الخطوة: الآثار السلبية المتوقعة للقرار، والقدرة على التعامل معها.
2. المرونة: توفر إمكانية التحمل لتحديد القرار استجابة لعوامل موضوعية.
3. الوقت: يمثل وقت صدور القرار أحد العوامل الهامة التي تؤثر في قوة القرار.
4. التعقيد والمخاطة: أحد عوامل الهمة الملحوظة بين القرارات، فكل من القرارات شديدة الخطورة وتلك التي الوقت نفسه تحتاج إلى تكلفة مرتفعة عند تنفيذها.
5. التأثير القريب، والبعيد للقرار.
6. الآثار الاجتماعية والبيئية للقرار.



رابعاً مشكلات اتخاذ القرار

Problems of decision-making

يواجه المسؤولون عن القرار بعض الصعوبات التي تؤثر على اتخاذهم، بعض هذه العوامل تتعلق بالإدارة نفسها أو بالقرار نفسه.

أ. مشكلات الإدارة:

أ. الهيمنة التنظيمية:

ظروف الهيمنة المحيطة بالقرار من حيث تأثيره وتكرره بالهيئة الداخلية والخارجية المحيطة بالقرار. ومن الضروري أن يكون للقرار هدفاً واضحاً ومعيناً، وألا يتم اتخاذ القرار بعيداً عن القوى المؤثرة والتنظيم الموصول بها.

ب. شخصية مخدق القرار:

ترتبط عملية اتخاذ قرار بالمعتقدات والحدود السلوكية والسيكولوجية للفرد، من حيث الجرأة والذكاء الاجتماعي والقيم والاتجاهات وبعض العوامل الأخرى.

ج. الدرجة العلمية والخبرة.

وهي التي تتيح له استخدام طرق التفكير أكثر واتخاذ القرارات أو الحصول على البيانات واستخدام الطرق المناسبة لمعالجتها لتحويلها إلى معلومات تساعد في اتخاذ القرار.

د. الوقت:

وهي حالة شخصية غالباً ما تهدد صانع القرار من اتخاذ القرار خوفاً من بعض الآثار المتوقعة، أو خوفاً من أي ردود أفعال.

2. مشكلات القرار نفسه.

أ. سلامة وحدة القرار:

ويرتبط ذلك بالإدراك الصحيح لسياج المشكلة وليس ظواهرها، بالإضافة إلى توفر المعلومات الصحيحة اللازمة والكافية، والتي يمكن من خلالها الوصول إلى البدائل المناسبة، والبت فيها لاتخاذ القرار المناسب.

ب. توقيت صدور القرار:

الوقت المناسب لاتخاذ القرار أحد المصادر الهامة لقوة القرار، والتأخير أو التسخير يعني فقد جزء من قوته، والتأخير في اتخاذ القرار يبدو واضحاً وهاماً عندما تكون هناك حاجة للوقاية منه أو لمنع ظهور المشكلة أو تدهورها.

والتأخير في إصدار القرار عندما يكون هناك هدف من ذلك وبصفة خاصة عندما تكون اللحظة المناسبة لم تأت بعد. أو لانتظار هذه اللحظة التي تم التخطيط أو السعي إليها.

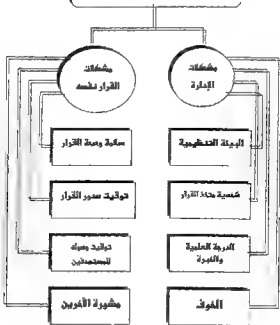
ج. توقيت وصول القرار للمستهدفين:

يمكن الاتفاق على القرار أو إصداره فعلاً، ويكون جزء من القرار نفسه تحديد أسلوب وتوقيت إبلاغه للمستهدفين طالما أن ذلك سوف يكون عاملاً مساعداً لاضفاء القوة على القرار.

د. الإستماع إلى مشورة الآخرين:

يؤدي تجاهل الاستماع إلى رأى ومشورة الآخرين إلى إهمال وتجاهل بعض الجوانب الأخرى للقرار التي يراها الآخرون، ومشاركة الآخرين تعنى رؤية المشكلة بطريقة حلها من زوايا وجوانب مختلفة، وليس من وجهة نظر المسئول بمفرده مما يوفر عليه الكثير من الآثار السلبية والتوتر فيما بعد.

مشكلات إتخاذ القرار



خامساً . برنامج مقترح لإنفاذ القرار:

Suggested program for decision making

WHO

- | | |
|---|------------------------------|
| م | - يتخذ القرار؟ |
| ن | - المسئول عن النتائج؟ |
| | - يشارك في صناعته؟ |
| | - المستهدف؟ |
| | - يقوم بالإشراف على التنفيذ؟ |

WHAT

- | | |
|---|---|
| م | - الخيارات المتبعة في إتخاذ مثل هذا القرار؟ |
| ا | - البيئات والمعلومات اللازمة؟ |
| ا | - حقيقة الموقف الحالي؟ |
| ا | - البدائل المختلفة لإتخاذ القرار؟ |
| ا | - إيجابيات وسلبيات القرار؟ |
| | - السلطات الممنوحة لإتخاذ القرار؟ |

WHEN

- | | |
|---|--------------------------------------|
| م | - يكون الوقت المناسب لإتخاذ القرار؟ |
| ا | - يكون الوقت المناسب لمشورة الآخرين؟ |
| ا | - يكون الوقت المناسب إبلاغ القرار؟ |
| ي | - تتم متابعة تنفيذ القرار؟ |

WHEN

- يمكن توافر البيانات والمعلومات اللازمة؟
- يتوافر الآخرون المطلوب استشارتهم؟
- يتم تسجيل وحفظ وتقنين القرار؟

أ
ي
ن

HOW

- يتم التعامل مع المشكلة (مسئول - فريق)؟
- تضمن تأييد الآخرين للقرار؟
- يصل القرار للمستهدفين؟
- يتم تنفيذ القرار؟
- تتم متابعة المتابعة؟

ل
ي
ف

سادساً . مراحل إتخاذ القرار

Decision making stages

ليس معنى وجود مراحل متعددة ومثلثة لإتخاذ القرار الحاجة إلى وقت طويل أو إجراء عمليات معقدة، ولكن المقصود بالمرحلة هو أن نمر طريقتنا التفكيرية بعملية إتخاذ القرار بهذه المراحل دون اللجوء إلى تسهّلها أو تجاهل إحداها مما يؤثر على صحة وسلامة القرار، إن عقل الإنسان لا يستطيع أن يتعامل مع المشكلة بشكل كلي أو عام، لذلك يعنى سيطرة الجوانب أو المؤثرات العاطفية فقط. وحتى يعمل عقل الإنسان بكفاءة فإليه - كما يبدو - يحتاج إلى بعض المراحل المختلفة كي يصل إلى النتيجة المناسبة .

ومراحل إتخاذ القرار هي:

المرحلة الأولى... تحديد الهدف:

إتخاذ القرار ليس هدفاً، ولكنه وسيلة لتحقيق هدف. ويجب عند صناعة القرار أن نراعى هذا الهدف حتى تكون عملية التصويب قوة ناجحة

وتحديد الهدف بدقة يمثل بداية وضع صانع القرار على الطريق الصحيح للوصول إلى القرار الأفضل.

ولكن كيف يتم تحديد الهدف بشكل دقيق؟

تحديد الهدف بدقة يعنى التحديد الدقيق، ما الذى نحتاج إليه بالتحديد فى الموقف الذى نتعامل معه، وكما سبق أن ذكرنا يجب أن نفرق بين ما نحتاج إليه وما نريده أو نشاءه.

وعندما تبحث عما نريده أو نتمناه فإن هذا يعنى تصعيب وتعقيد الأمور حيث أننا نتعامل مع موقف محدد وليس مع أسئله أو طموحات، وهناك فرق كبير ومؤثر فى صناعة القرار مع تفرق بين الاثنين.

وسياغة الهدف بالفاظ وعبارات سهلة ومفهومة ويسهل إدراكها يعنى قبول الهدف وتسهيل عملية الوصول إليه. والتحديد الدقيق للهدف يسهل ويضمن إختيار الأساليب الأكثر كفاءة وتناسبا للوصول لهذا الهدف.

ومن الطبيعي أن يحدث تباين فى تحديد الهدف لدى الأفراد الذين يتم استشارتهم، ولكن يجب أن يراعى أن كلاً منهم يتحدث من منظور الخاص الذى يتطوى على شخصيته ومدى علاقته وتأثره بالهدف، ولكن من الضروري أن يكون صانع ومتخذ القرار مدركاً جيداً للهدف من القرار الذى يسعى إليه.

المرحلة الثانية... جمع البيانات والمعلومات:

تمثل البيانات الهامة الخام التى يتم معالجتها لصناعة المعلومات، حيث إنه يمكن من خلال إستخدام أساليب التحليل الإحصائية المختلفة وإيجاد العلاقات أن تحول البيانات إلى معلومات مفيدة فى إتخاذ القرار.

ومن الضروري أن يراعى ارتباط البيانات المطلوب جمعها بالهدف المسبق تحديده، فمن الأخطاء المتكررة والشائعة لدى صانع القرار السعى للحصول على بيانات كثيرة ذات صلة بموضوع القرار وهذا يؤدى إلى تعقيد مهمته.

إن استخدام المعلومات المطلوبة فقط يعني استثمار الوقت الممنوح لإتخاذ القرار بصورة أفضل وفي الوقت نفسه أبعاد المؤثرات غير المطلوبة.

وتمثل البيانات والمعلومات غالباً مصدر النجاح أو الفشل للقرار، لصحة وسلامة وكفاية وتكامل المعلومات يضمن هذا النجاح.

وكما يهيجو أن وجود نظام شخصي أو مؤسسي جيد للمطرمات يمثّل في سهولة تخزين وإرتجاع المعلومات، والتعامل معها يثّر في مقدمة الإجراءات المطلوبة لتحسين القدرة الشخصية أو المؤسسية في اتجاه تحسين القدرة على إتخاذ القرار.

وتفرض طبيعة النشاط المستهدف بالقرار بعض الأساليب في حفظ وتداول وتحديث المعلومات وكذلك سريتها.

وقد تمثل عملية التحديث الدائم للمعلومات التميز والتفوق للفرد أو المؤسسة، إذا كان هناك نظام ينتج بالتحديث السريع والمعتبر دائماً، بالإضافة لسرعة الاستفادة بها.

المرحلة الثالثة... تحليل المعلومات

تأتي أهمية تحليل المعلومات لوقاية المستفيد بها من التعامل مع ما يصل إليه منها دون مراعاة الظروف والمتغيرات التي تثار عليها، فمنهنا حاجة دائماً إلى إعادة تحليل المعلومات في ظل الظروف المتغيرة، وبصفة خاصة في ضوء الهدف الذي نسمى للوصول إليه؛ فقد تكون المعلومات واحدة ولكن تهدف مختلف، وهذا يحلّل أن تحليل المعلومات يعني إعادة صياغتها بصورة تقدم تهدف

المطلوب. ويمثل الحياض في التعامل مع المعلومات أهمية كبيرة لضمان فصل المواقف الخاصة والاختصاصية عند تناول المعلومات. ومع أنه من الصعب فصل اتجاهات وميول ورغبات الفرد عند تحليل المعلومات؛ إلا أنه من الضروري تكليل هذا التكثير لأقل حد ممكن. والفضل طريق لتحقيق ذلك هو توكليف المعلومات لخدمة الهدف بشكل عملي وواقعي.

وبناءً على إختيار الأسلوب المناسب لتحليل المعلومات على حجم الوقت والمقدار المتاح من المعلومات. وبصفة عامة يجب ألا نستخدم أسلوب واحد للتعامل مع المعلومات. ولكن يجب أن تكون هناك أساليب مختلفة تتناسب مع طبيعة القرار والهدف منه؛ بالإضافة -كما ذكرنا سابقاً- الوقت وحجم المعلومات المتاحة.

ومن الطبيعي أن نشير إلى هذا التطور الهائل في تكنولوجيا حفظ وتداول المعلومات المحمولة والثابتة، والتي يمكن أن تلعب دوراً هاماً في استخدام نظم سريعة وحديثة في تحليل المعلومات واستخراج المؤشرات التي تساعدنا في صناعة القرارات.

المرحلة الرابعة... البدائل والإختيارات:

تمثل البدائل الطريق الصحيح للوصول إلى تحقيق الهدف. والأساس في الوصول إلى القرار الصحيح هو المفاضلة بين عدة بدائل ورفض فكرة البديل الواحد.

ولكن البدائل لن تكون ذلك ولكن عليك أن تسعى إليها، فإجراءات الحصول على البدائل هي جزء من عملية صناعة القرار.

1. من أين نحصل على البدائل؟

1-1. تعتبر تحارب الإنسان المباشرة ومعايشة الآخرين والاستفادة بخبراتهم مخزناً مناسباً للحصول على البدائل المختلفة.

1-2. الإعلام على التجارب والدراسات والتقارير في الكتب والمجلات والأبحاث والنشرات لا تمثل فقط مجرد مخزن للخبرات، ولكنها تمثل أيضاً مصدراً للإبتكارات في صناعة القرارات من خلال تعدد البدائل.

1-3. إجراء بعض التجارب للإحتمالات مثل صناعة القرار باستخدام أساليب عصف الذهن Brain storming.

2 إختيار البديل المناسب:

يسعى الإنسان على المستوى الفردي أو المؤسسي إلى البحث عن البدائل المناسبة للقرار والتي تحقق له أفضل النتائج، ويقوم بتصميم هذه البدائل لإختيار المناسب منها.

والحصول على البديل المناسب للملام أو المطلوب يتطلب إستخدام مجموعة من المعايير المحددة لهذا الإختيار.

ومن الطبيعي ألا يقوم الفرد بالمفاضلة بين كل البدائل المتلحة؛ ولكنه يقوم بإجراء المفاضلة بين البدائل الممكنة.

المرحلة الخامسة ... التنبؤ بالنتائج:

وتعتمد هذه المرحلة بتقدير كل بديل على حدة، وتركز عملية التنبؤ على دراسة الاحتمالات وعرض المخاطر التي يحملها كل بديل بالمقارنة بما يقدمه من إيجابيات.

أي أن عملية التقدير تعتمد على المقارنة بين:

ـ المكاسب أو الفوائد المتوقعة.

ـ الخسائر أو الفشل المتوقع.

1. دراسة الاحتمالات:

تعتمد دراسة الاحتمالات على دراسة لتكرارات الخاصية بتماضي، وإمكانية حدوثها في المستقبل مع دراسة الاختلاف بين المستقبل والماضي، وتمثل عملية دراسة الاحتمالات أساساً لقول التبدل بعد تحديد العائد منه.

2. حساب العائد:

تتمكم عملية حساب العائد معادلة رياضية بسيطة هي:-

$$\text{العائد المتوقع} = \text{المكسب المتوقع} \times \text{إحتمالات النجاح}$$

ويمكن توضيح ذلك من خلال المثال التالي:-

ورث أحد الأفراد واحدة من اللوحات العالمية الشهيرة، ونظراً لندرة مثيلة شديدة قرر أن يقوم بعرضها للبيع محلولاً تحقيق أقصى عائد ممكن.

فإذا قام بعرض هذه اللوحة في مزاد علني فسوف تكون فرصته 50% في بيعها بأكثر من الذي يريده وهو 40,000 جنيه، وفرصته أن يبيعها بمبلغ 20,000 جنيه 30%، وفرصته أيضا في أن يبيعها

بمبلغ 10,000 جنيه 20%، وفي كل الأحوال السابقة سوف يقوم بالحصول على الثمن نقداً.

وأثناء دراسته للمعامل السابقة وصل إليه عرض أن يقوم أحد أصحاب المعارض الكبيرة بمداد مبلغ 40,000 جنيه من البنك بشيك، هناك احتمال قدره 20% أن يرفض من البنك لعدم وجود رصيد.

لتحليل يمكن اتوهم المعامل واختيار المناسب منها؟

| المحتمل | البيعم في الجزاء |
|------------------------------|-------------------------------|
| $32000 - 80\% \times 40,000$ | $20,000 - 50\% \times 40,000$ |
| $0 - 20\% \times 0$ | $6000 - 30\% \times 20,000$ |
| | $2000 - 20\% \times 10,000$ |
| المكسب المتوقع - 32,000 | المكسب المتوقع - 28,000 |

ويستخدم مما سبق أن عرض العمل أفضل لأن المخاطرة المتوقعة محسوبة ويمكن التفاوض عليها أو محاولة الحصول على الثمن نقداً.

3. إدارة عمليات المخاطرة:

لاشك أن هناك درجات مختلفة من المخاطرة في عملية إتخاذ القرار، ويبقى على صانع القرار أن يصل إلى المخاطرة المحسوبة أو تنسى يمكن توقع نتائجها وتكون هناك فرصة للتعامل مع هذه المخاطرة وتعمل بعض نهجتها.

المرحلة السادسة... إتخاذ القرار:

وتختلف هذه المعايير من منظمة لأخرى طبقاً لطبيعة نشاطها وأهدافها والسياسات المتبعة في الإنتاج. ويعرض فيما يلي بعض المعايير العامة

1. معايير المتكاملة بين الجوانب (أمثلة على المعايير).

1-1. المعايير الاقتصادية:

- أرباح.
- تكاليف الكلية.
- متوسط التكلفة في فترة محددة.
- فترة إسترداد رأس المال.
- فوائد رأس المال المستخدم.

1-2. المعايير الاجتماعية:

- النسبة المئوية للأثر الإيجابي للقرار على الروح المعنوية للعاملين.
- احتمالات تأثير القرار على روح الفريق.
- احتمالات تأثير القرار على المناخ الاجتماعي للمعد.
- أثر القرار على المشاركة والانتماء من جانب العاملين.

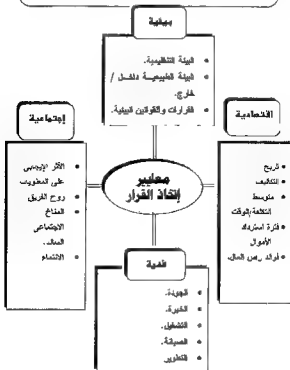
1-3 المعايير البيئية:

- أثر القرار على البيئة التنظيمية.
- أثر القرار على البيئة الطبيعية.
- دخل المنظمة.
- خارج المنظمة.
- مدى توافق القرار مع القوانين والقرارات الخاصة بالحفاظ على البيئة والحماية من التلوث.

1-4. المعايير الطبيعية:

- أثر القرار على جودة المنتج.
- مدى توفر الخبرات الفنية لتنفيذ القرار.
- أثر القرار على إدارة عمليات التشغيل والصيانة.
- التطوير.

ويتم ترتيب المعايير حسب أهميتها بالنسبة للمنظمة وللخطط والسياسات المتبعة في الإنتاج، أما بالنسبة للأفراد فإنه يتم أيضاً ترتيب المعايير طبقاً لأهداف كل فرد.



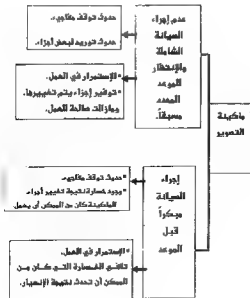
2. شجرة القرارات:

عندما يكون هناك معيار واحد، أو يكون أكثرهم تفضيلاً من المعايير الأخرى وبدرجة كبيرة. وشجرة القرارات عبارة عن خطوط توضح البدائل الممكنة لإتخاذ القرار لإتاحة الفرصة للمفاضلة فيما بينها.

مثال (1) للمفاضلة بين بديلين

طلب العامل المسئول عن تشغيل ماكينة التصوير منك ضرورة إرسال ماكينة التصوير التي يعمل عليها إلى الشركة المختصة لإجراء صيانة كاملة بالرغم من أنها مؤقّتة تؤدي جميع الأعمال المطلوبة. ويبرر العامل أنه من الممكن أن يحدث توقف تام عن العمل بشكل مفاجئ إذا ترك الماكينة حتى ميعاد الصيانة للشاشة السنوية لها. فماذا تفعل؟

عليك أولاً أن تقوم برسم شجرة البدائل المحتملة لهذا القرار (تدوين على رسم شجرة القرارات).



مثال (2)

قام أحد الأفراد بالحصول على قرض من أحد الجهات الاجتماعية وذلك لإنشاء مشروع خاص، وبعد أن اختار المشروع المناسب قام بدراسة الاحتمالات الخاصة بنجاح المشروع.

إحتمال أول.. أن يكون هناك إقبال على الإنتاج من السوق ويقدر نسبة نجاح هذا الاحتمال م3%.

إحتمال ثاني.. ألا يكون هناك إقبال على الإنتاج من السوق ويقدر نسبة هذا الاحتمال م2%.

وعند دراسة الجدوى الاقتصادية انضم التالي:-

1. إتخاذ قرار بتنفيذ المشروع ثم نجاح المشروع في تسويق إنتاجه (مقبول من السوق) فيكون صافي الربح 100,000 جنيه.
2. قرار تنفيذ المشروع ثم فشله بسبب خسارة 2500 جنيه.
3. قرار بعدم تنفيذ المشروع ورغم أنه كان من الممكن أن يحقق ربحاً، فضتبع على الفرد ربحاً قدره 100,000 جنيه.
4. قرار بعدم تنفيذ المشروع لأنه سوف يعمل خسارة قدرها 2500 جنيه، ويعنى ذلك أن الفرد تلافى خسارة.

وكما يوضح ما سبق أن هناك المخاطرة التالية:-

= إتخاذ قرار خاطئ بعدم تنفيذ المشروع فتضيق على الفرد فرصة الربح.

= إتخاذ قرار خاطئ بتنفيذ المشروع ففشلح حله خسارة.

جدول البدائل

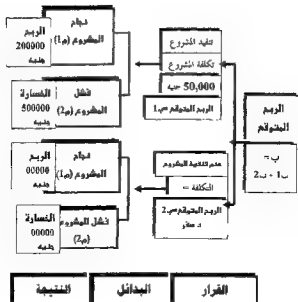
| مجامع المشروع | فشل المشروع | بدائل القرار |
|--|---|-------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> قرار صحيح. تحقيق ربح. 200,000 جنيه | <ul style="list-style-type: none"> قرار خاطئ. تحقيق خسارة. 50,000 جنيه | قرار إنشاء المشروع. |
| ضيق فرصة لربح | تلافي الخسارة. | قرار عدم إنشاء المشروع. |

ولضرورة إنشاء قرار بتنفيذ المشروع في ظل ظروف عدم التأكد من النجاح أو الفشل، يجب أن تكون هناك مؤشرات تقوينا إلى البديل الأمثل.

ولاشك أن البديل الأمثل هو القرار الذي يغطي أكبر ربح متوقع ويمكن أن نوضحه في المعادلة التالية:-

$$\text{الربح المتوقع} = \text{قيمة الربح} \times (\text{إحتمالات نجاح المشروع}) - \text{مقدار الخسارة} \times (\text{إحتمالات الفشل})$$

وسوف نختار بعض القيم لإحتمالات نجاح المشروع (م1)، وكذلك إحتمالات فشل المشروع (م2) كما يوضح الجدول التالي. وسوف نقوم بحساب الربح المتوقع لكل قيمة من قيم الاحتمال وبهذا يمكن أن نحدد القرار المناسب.



وسوف نستعرض نتائج الحسابات السابقة مع القيم المتوقعة من خلال الجدول التالي:-

| القرار | ربح الخسارة المتوقع = 1 - صفر 1 = الربح × م1 - الخسارة × م2 | احتمال فشل المشروع م2 | احتمال نجاح المشروع م1 |
|---|--|--------------------------|---------------------------|
| تنفيذ المشروع | $100/80 \times 200,000$ $100/20 \times 50,000 -$ $150,000 =$ | %20 | %80 |
| تفقد المشروع | $-100/50 \times 20,000$ $100/80 \times 50,000$ $75,000 =$ | %50 | %50 |
| الجانبا متساويان تنفيذ أو عدم تنفيذ المشروع | $-100/20 \times 20,000$ $100/80 \times 50,000$ = صفر | %80 | %20 |
| عدم تنفيذ المشروع | $-100/10 \times 20,000$ $100/90 \times 50,000$ $25,000 =$ | %90 | %10 |

وتن الواجب علينا بحسب قيمة واحدة فقط للاحتمال (م1) وكذلك قيمة واحدة فقط للاحتمال (م2).

وتنجم المسابقات على شجرة القرار من تقدير الربح والخسارة لكل
بدل، أخذين في الاعتبار احتمالات النجاح والفشل والتكاليف.

ولا مفهوم مهمول جدول آخر للربح المتوقع في حالة عدم تنفيذ
المشروع لأن الربح والخسارة في هذه الحالة سوف تكون قيمتهم
صفرًا مما يعني أن الربح المتوقع سوف تكون قيمته دائماً صفر
كما هو مبين على شجرة القرارات.

والشك أن هذه الشجرة يجب أن تكون مرتبطة بأبحاث السوق، كما
أنها سوف تكون أكثر تشعباً وتعقيداً عندما تكون هناك عدة منتجات
تدخل ضمن صلية المفاضلة.

سابعاً .القرار بين الجودة والقبول:

Decision between quality & acceptance

1. جودة وقبول عالٍ:

وذلك في المواقف التي تمتاز إلى لجماعية لإخلاء القرار حيث يجب:-

↑ إشراك المستهدفين بالقرار في إخلاء القرار.

↑ إشراك المستهدفين بالقرار في تحمل المسؤولية.

مع ضرورة أن يراعى فقد أو الرخيص أن القرارات تتفق مع القواعد والقرائن وتخدم الأهداف التنظيمية.

2 قبول عالٍ والجودة ليست ضرورية:

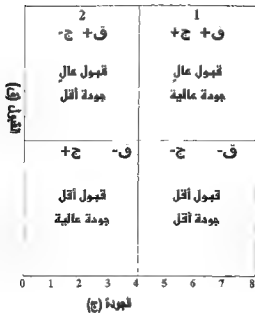
وذلك في المواقف التي تتطلب الموافقة الجماعية، وليس من الضروري أن يكون ذلك في اجتماع؛ حيث يصعب على المدير أو القائد تحقيق الجودة العالية.

3. جودة عالية والقبول ليس ضروري:

وهي المواقف التي يصعب إشراك المستهدفين في صناعة القرارات التي تخصهم؛ مثل القرارات الطارئة أو المكافآت.

4. قبول وجودة أقل:

ومن الصعب أن يكون هناك قرارات لا تهتم بالقبول وجودة معاً، ولكن نادراً ما يحدث ذلك في القرارات الروتينية التي لا تحتاج إلى قدر كبير من الاهتمام.



ثامناً الوصايا العشر لإتخاذ القرار

Decision making ten commandments

1. كن حاسماً عند إتخاذك للقرار؛ عليك أن تهبط على قرارك مادام لم يثبت وقوعك في الخطأ.
2. لا تنزع وقتك في الأسف على فشل قراراتك السابقة. لا يمكن أن تكون مسيحياً دائماً، ولكن طبيعة الحياة تجعلنا نخطئ الخطأ ونطلق للأفضل.
3. تعلم من قراراتك السابقة. الإدارة التي تقبل المخاطرة المحسوبة للقرارات تعطي الفرصة لنفسها لتعلم الأفضل.
4. لا تبتعد من الخطأ أو الفشل. لا تجعله كابوساً على صدرك، ولكن من الأفضل لك أن تتوقعه، وتكون مستعداً للتعامل معه.
5. من الخطأ أن يكون الصفر نقطة هدايتك دائماً. ابداً من حيث انتحمت إليه خبراتك وخبرات الآخرين السابقة؛ فإن ذلك سوف يوفر عليك كثيراً.
6. طالما لديك الفرصة للتفكير والتأني فلا تحركها. ليست كل القرارات فورية. ولكن غالباً ما يكون أمامك فسي الكثير منها مهلة من الوقت للتفكير والتحليل، فلا تتسرع واستبد بالوقت المتاح أمامك طالما أن ذلك لا يؤثر على كفاءة القرارات.
7. ليس معنى السرعة في إتخاذ القرار أن يكون سيئاً.

إعمل على أن يكون لميكبرنجان للتفكير في إتخاذ القرار،
أحدهما برنامج مريح لمواجهة المشكلات التي تتطلب حلاً
سريعة على أن يتضمن هذا البرنامج الوقية اللازمة من أخطاء
السرعة في إتخاذ القرار، وبصفة خاصة صابات التوقع
والتهيب والآثار الجانبية للقرار.

8. لا تستخدم برنامج تفكير واحد لكل القرارات؛

تختلف القرارات من حيث طبيعتها وهنفا والمستهدين منها، ولا
يمكن تصميم برنامج واحد يمكن إستخدامه في جميع الحالات،
فالبح يتكون من نصفين، كل نصف يتعامل مع أنشطة معينة،
وعليك أن تستخدم برنامج المناسب.

9. التوقيت المناسب جزء هام لقوة القرار؛

عندما تأخذ القرار في الوقت المناسب يعني هذا قوة للقرار
وقبول كبير لأن الأفكار المستهدين سيكونون في انتظار القرار.
ولكن صدور القرار قبل أو بعد الوقت المناسب يعني عدم
الإهتمام وضعف القبول وربما الرفض.

10. المشورة والإحصاء الآخرين يعني الابتكار في القرار؛

إن تستطيع أن تكون مبتكراً بمفردك، والابتكار يأتي من
تزاوج أفكارك مع الآخرين. اصح إليهم وشاردهم وأصغت لهم
لتحصل على أفكارهم؛ فهذا يعني أن قرارك حصيلة أفكار المجموع
وهي بالتأكيد أفضل من تفكيرك الفردي.

الفصل السابع

تمارين وحالات

Exercises & cases



الفصل السابع

تمارين وحالات

أولاً ... تمارين

(هل أنت متخذ قراراً جيداً؟)

ثانياً ... حالة دراسية

(الشركة الحديثة للأدوية)

ثالثاً ... دراسة الاحتمالات

(حساب المكاسب المتوقعة)

رابعاً ... حالة دراسية

(القرار الخاطئ)

أولاً هل أنت متخذ قراراً جيداً؟

اقرأ المهارات التالية وحاول اختيار الإجابة المناسبة:

| م | المهارة | نعم | لا |
|---|---|-----|----|
| 1 | هل تؤخر إتخاذ القرارات الهامة على أمل أن تزول المشكلة تلقائياً ؟ | | |
| 2 | هل تشعر بأنك مرتبك واهيج ولا تستطيع أن تعمل بكامل قدرتك عندما تتخذ قرارات فورية ومريعة ؟ | | |
| 3 | هل تعتبر أن استشارة مرعوسيك في مشكلة لنجهم خيرة بها يقلل من شأنك؟ | | |
| 4 | عندما تقرر شيئاً ما بخصوص مشكلة معقدة لها عدة بدائل للحل، هل تلتق في قدرتك على حسم الموقف ؟ | | |
| 5 | هل تشعر غالباً أنه ليس من الضروري أن تتخذ أي قرارات ؟ | | |
| 6 | هل تقلل قدرتك على النوم عندما تكون مقبلاً على إتخاذ قرار خطير؟ | | |
| 7 | هل لا تحب إتخاذ القرارات لعدم ثقتك في القدرة على ذلك ؟ | | |

| | |
|----|---|
| 8 | هل تكون مشاعر القلق مصلحية لك عند إتخاذ القرارات الهامة وغير الهامة ؟ |
| 9 | إن كانت تجمعك صلة صداقة بأحد العاملين معك ويسبب بعض المشكلات الكبيرة في العمل وتخشى أن يؤثر ذلك على مستقبلك الوظيفي، هل تفضل نقله إلى إدارة أخرى دون أخذ رأيه ؟ |
| 10 | عندما يكون القرار من سلطتك ووجهتك مشكلة حقيقية، فهل تحاول تفويض الآخرين بإتخاذ القرار فيها ؟ |
| 11 | هل تصر على المشاركة في جميع القرارات داخل المنزل ؟ |
| 12 | هل تبدو متقلاً بعد إتخاذ القرارات الهامة ؟ |

عليك أن تقيم إجاباتك على الأسئلة السابقة وتناقشها

ثانياً ... حالة دراسية

الشركة الحديثة للأدوية

المدير العام

د / عبد الشافي المطار.

مدير المبيعات

عبد المتجلى الشاهر.

رئيس قسم الكيمائيات

كيميائي / عامل الخوشتاتى.

الشركة الحديثة للأدوية

بدأت الشركة الحديثة للأدوية نشاطها في عام 1989 بقتاج الأدوية والمركبات البسيطة، وارتفع رقم مبيعاتها السنوية في السنوات الخمس الماضية كما يلي:

| السنة | عدد الأصناف المنتجة | قيمة المبيعات الإجمالية السنوية |
|-------|---------------------|---------------------------------|
| 1996 | 28 | 1.150.466 ج.م |
| 1997 | 33 | 1.170.833 ج.م |
| 1998 | 36 | 1.290.261 ج.م |
| 1999 | 38 | 1.430.403 ج.م |
| 2000 | 43 | 2.290.672 ج.م |

وبالرغم من تزايد رقم أعمال الشركة، إلا أن حصتها من السوق المحلية للأدوية بدأت في الانخفاض نظراً لدخول منافسين جدد في الميدان، ولزديك قوة ونشاط شركات الأدوية المنافسة.

والجدول التالي يوضح حصة الشركة النسبية من إجمالي سوق الأدوية والهيماويات الدوائية:

| سبائك المنتجات | النسبة المئوية من حصة السوق المغطى |
|----------------|------------------------------------|
| 1996 | 28.5 % |
| 1997 | 25 % |
| 1998 | 23 % |
| 1999 | 17 % |
| 2000 | 15 % |

رحل مربوط إلى هي حصة الشركة من السوق الإدارة أن تترك في الأسباب التي أدت إلى ذلك. وقد طلب المدير العام (د/عبد الشافي المعطار) من مدير المبيعات بالشركة (عبد المجيد الشاهر) أن يقوم بدراسة الموقف وإعداد تقرير للعرض على مجلس الإدارة بالأسباب التي أدت إلى ذلك التدهور في موقف الشركة والمقترحات التي يراها كفيلة بتحسين الموقف.

ولقد شكل (عبد المجيد الشاهر) لجنة من المساعدين له لمراقبة إدارة المبيعات، وطلبت بدراسة سوق الأتوية في مصر وموقف الشركة الحديثة للأتوية.

وقد انتهت اللجنة إلى النتائج التالية:

1. أن السوق المحلي للأتوية تشهد منافسة شديدة بين الشركات المختلفة المنتجة للأتوية، وأن الإنتاج المحلي من أكثر الأصناف بزيادة كثيراً عن حاجة السوق.
2. أن الشركة الحديثة للأتوية لديها أقل عدد من المنتجات والأصناف بالنسبة للشركات المنافسة، وأن هناك كثيراً من المجموعات الدوائية التي يشتد الطلب عليها لا تنتجها الشركة حالياً خاصة مجموعة الفيتامينات الأساسية وأتوية الأطفال.
3. أن جانباً من المشكلة يعود إلى ارتفاع تكلفة الإنتاج بالشركة بالنسبة للشركات الأخرى؛ الأمر الذي يجعلها تباع منتجاتها بسعر أعلى من أسعار الأتوية البديلة.

4 أن الشركة الحديثة للأدوية لم تحاول إطلاقاً أن تطرق أسواق
السوق الفلاروبية، فكل مبيعاتها مركزة في السوق المحلي، ولم
يحدث أن حاولت الشركة تصدير منتجاتها إلا مرة واحدة منذ عدة
سنوات حيث كان المدير العام (د/عبد الشافي العطار) لدى
زيارة لبعض البلدان العربية، وهناك تقابل مع بعض المستوردين
وكلاء شركات الأدوية الذين أبدوا استعداداً لشراء وتوزيع
منتجات الشركة في الأسواق العربية. وبناء على تلك الاتصالات
أرسلت الشركة بعض عينات من إنتاجها إلى أحد وكلاء
الإمارات الذي أرسل طلبية بلغت قيمتها 70.000 ج.م، تم شحنها
واسترداد قيمتها، ولكن لم تتلق الشركة بعد ذلك أي
طلبية أخرى.

وباستجابة لتلك البقائه أمر (د/عبد الشافي العطار) بالاتصال
بالممثل الإماراتي للتعرف على أسباب عدم شراؤه لكميات أخرى،
وكان أن تلقى الرد بعد حوالي أسبوعين وفيه أبدى الممثل استعداد
للشراء من الشركة الحديثة للأدوية إذا قامت بتصنيع أنواع معينة من
الأدوية البيطرية التي تعالج بعض الأمراض الحيوانية التي
تصيب الماشية.

ولقد أكد الممثل الإماراتي أن إحصالات السوق بالنسبة لتلك
الأدوية البيطرية في الإمارات وغيرها من الدول العربية المجاورة
كبيرة جداً، وقدر مشتروقه السنوية منها بما لا يقل عن
500.000 ج.م.

وبناء على تلك المعلومات طلب (د/ عبد الشافي العطار) تشكيل لجنة من القسم الإنتاجية وقسم البحوث الدوائية بالشركة لدراسة إمكانيات تصنيع الأدوية البيطرية، وقد قدمت اللجنة تقريرها بأنه من الممكن إنتاج بعض تلك الأدوية بون الأخرى بالإمكانات الحالية للشركة، وإنه في حالة الرغبة في إنتاج خط كامل من تلك الأدوية فمن الضروري عمل بعض التوسعات وشراء تجهيزات جديدة تبلغ تكاليفها حوالي 170.000 ج.م وتتبع طاقة إجمالية قيمتها 1.200.000 ج.م من الأدوية البيطرية.

وكان إلزاماً على الشركة قبل أن تقرر إنتاج تلك الأدوية التعرف على احتمالات السوق المحلي بالنسبة لتلك الأدوية، وقد تبين من دراسة أجرتها إدارة بحوث السوق بالشركة أن الطاقة الإنتاجية الكلية لصناعة الأدوية البيطرية في مصر تبلغ 135% من إحتياجات السوق المحلي، وبالتالي فقد كان يتعين على الشركة الحديثة في حالة الاتجاه إلى إنتاج هذا الخط الجديد أن تعتمد أساساً على التصدير.

وفي الوقت نفسه الذي كان موضوع الأدوية البيطرية محل بحث تقدم (الكمبيوتر عادل الفوسفاتى) رئيس قسم الكيمياء بالشركة إلى مدير الإنتاج بالتأرجح إنتاج خط متكامل من مستحضرات التجميل للسيدات باعتبار أن الإمكانيات الإنتاجية الحالية تسمح بإنتاج ما قيمته 750.000 ج.م سنوياً من تلك المستحضرات من مستوى جودة يتنافس المنتجات المحلية الأخرى.

وقد شكلت لجنة أخرى لدراسة هذا المشروع، وقدمت اللجنة تقريرها، ومزاده أن الإنتاج ممكن ولكن الأمر يتطلب إنشاء قوة بيع جديدة مدربة على بيع ذلك النوع من الإنتاج. وأوردت اللجنة الإحصائيات التالية من واقع بيانات الجهاز المركزي للتعبئة والإحصاء.

تطور إنتاج مستحضرات التجميل

| النسبة | الإنتاج السنوي بملايين الدينيرات | % للزيادة السنوية |
|---------|-------------------------------------|----------------------|
| 94 - 93 | 10 | - |
| 95 - 94 | 10 | - |
| 96 - 95 | 20 | + 100 % |
| 97 - 96 | 20 | |
| 98 - 97 | 30 | + 50 % |
| 99 - 98 | 20 | - 33.3 % |
| 2000 99 | 30 | + 50 % |

تطور إنتاج المستحضرات الطبية

| السنة | الإنتاج السنوي بحليين الجليد | % الزيادة السنوية |
|-----------|------------------------------|-------------------|
| 94 - 93 | 30 | - |
| 95 - 94 | 40 | 33.3 % |
| 96 - 95 | 50 | 25 % |
| 97 - 96 | 90 | 80 % |
| 98 - 97 | 140 | 55 % |
| 99 - 98 | 190 | 31 % |
| 2000 - 99 | 250 | 31 % |

والآن هذا الموقف الذي عرض عليكم باعتباره مستشاراً للشركة

الحديثة والمطلوب إعداد تقرير توضح فيه:

1. مدى كفاية البيانات الواردة لإتخاذ قرار في المشكلة.
2. في حالة عدم كفاية تلك البيانات، ما هي البيانات والدراسات التكميلية التي تشير على الشركة القول بتجميعها لتسهيل مهمة إتخاذ القرار؟
3. إذا كنت ترى كفاية البيانات، ما هو القرار الذي توصي الشركة باتخاذها؟
4. بفرض أن البيانات الواردة في التقرير هي كل البيانات المتاحة والمطلوب إتخاذ قرار على أساسها - ما هو ذلك القرار الذي توصي الشركة بالأخذ به؟ ولماذا؟
5. هل ترى نقصاً معيناً في سياسات الشركة ينبغي العمل على استكماله؟

ثالثاً ... دراسة الإحتمالات

حساب المكاسب المتوقعة

مكتب صرافة يعمل في الاستثمار في مجال العملة، أراد أن يحصل على كمية من الدولارات وذلك ليحدد بيعها في فرصة مناسبة للحصول على أكبر مكسب، ويعتقد أن هناك احتمالاً بنسبة 60% أنه سوف يربح 2000 دولار عند بيعها.

فإذا كانت هناك درجة مخاطرة بنسبة 20% فإن خسارته سوف تكون في حدود 1000 دولار.

كيف يمكن حساب مكسبه المتوقع من العملة؟

رابعاً . حالة دراسية :

القرار الخاطئ

أدى ارتفاع أسعار التحول إلى حدوث انخفاض في صناعة السيارات الكبيرة التي كانت تحقق مكاسب كبيرة للشركة العالمية لإنتاج السيارات، ولاحظت الشركة زيادة الطلب على السيارات صغيرة الحجم، وتوقعت أن تكون هذه الزيادة مؤقتة، وأنه سرعان ما سيعود المستهلكون إلى شراء سيارات الكبيرة. ولذلك قررت صناعة سيارات صغيرة بصورة مؤقتة لتغطية الحاجة المؤقتة للسوق من هذا النوع من السيارات طبقاً لمعتقدهم، وجاء إنتاجهم ذا مستوى مقبول ولكنه ليس متميزاً.

وأدى ذلك إلى ترك المجال مفتوحاً أمام أحد الشركات الجديدة الناشئة لأن تنتج سيارة جديدة صغيرة الحجم عالية الجودة، وكانت هذه الشركة تتوقع مبيعات متوسطة وأبست عالية نظراً لإقبال الناس على شراء السيارات الكبيرة، والتي كان من الصعب عليها المنافسة على إنتاجها. ولكن نتيجة لزيادة إقبال الجمهور على إنتاج الشركة الجديد من العربات الصغيرة ذات الجودة العالية أن زادت مبيعاتها منها، مما دفع شريك أجنبي إلى المشاركة في تقديم المزيد من الدعم الفني والتمويل، مما جعل هذه الشركة قوة جديدة في صناعة السيارات. وانخفض نصيب الشركة العالمية لإنتاج السيارات في سوق السيارات، وأدى ذلك إلى الاستغناء عن عدد كبير من العاملين.

ما هي المشكلة الحقيقية في الموضوع السابق؟

ما هي القرارات الخاطئة والسليمة من وجهة نظرك؟

المراجع العربية

1. أوبراي، م.، داتيلز . الحصول علي أفضل ملاذي الناس في العمل - كتب مترجمة - مكتبة جرير - الرياض - 2000.
2. بنكاچ جيمسوات، الإلتزام واستراتيجية إتخاذ القرارات الإدارية، ترجمة سعاد الطنبولوي، إدار الدولية للنشر والتوزيع - القاهرة 1999.
3. جون و. جاردنر، التميز-الموعبة والقيادة، ترجمة د. محمد محمود رضوان، إدار الدولية للنشر والتوزيع - القاهرة.
4. روبرت باين، الدليل العملي للقيادات الإدارية، ترجمة نسام الساهلي، المؤسسة العامة للدراسات والنشر والتوزيع - بيروت 1992.
5. سيمس جونسون، نعم لو لا-المرشد للقرارات الأفضل، ترجمة ربيع سالم، ط1 - الرياض.
6. ستيفن كوفي، قواعد السبع للقادة الإداريين، ترجمة هشام عبد الله، المؤسسة العربية للدراسات والنشر - بيروت 1998.
7. كارل أ. سليكيو، الوساطة في حل النزاعات، ترجمة د. علاء عبد المنعم، إدار الدولية للنشر والتوزيع - القاهرة 1999.
8. كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، دار الفكر للنشر والتوزيع - عمان، الأردن 1993.
9. ليندا ر. دومينجوز. كيف تصبح نجماً في عملك كتب مترجمة - مكتبة جرير - الرياض - 2004.
10. محمد عبد الفتحي حسن (مكثور)، مهارات تحديث ونقل الخبرة، سلسلة مهارات تطوير الأداء (18)، مركز تطوير الأداء والتنمية - القاهرة 1999.

11. محمد عبد الفتى حسن (مكتور)، مهارات للتفكير الإبتكاري، سلسلة
مهارات تطوير الأداء (8)، مركز تطوير الأداء والتنمية - القاهرة
2007.
12. محمد عبد الفتى حسن (مكتور)، مهارات تشغيل وصيانة المعقول
البشرية، سلسلة مهارات تطوير الأداء (26)، مركز تطوير الأداء
والنتمية - القاهرة 2005
13. محمد عبد الفتى حسن (مكتور)، مهارات لفقاءة، سلسلة مهارات
تطوير الأداء (2)، مركز تطوير الأداء والتنمية - القاهرة 2006.
14. و. جاك هنكل، أفكار عظيمة فى الإدارة، ترجمة محمد الحنيدى، أدار
الدونية للتشر والتوزيع - القاهرة 1989.

المراجع الأجنبية

1. Barney/ griffin, the management of organizations, strategy structures behavior, Houghton Mifflin company- USA 1991.
2. Elaine biech, t.q.m for training, McGraw - hill, Inc, - USA 1994.
3. J. David hunger, Thomas L wheelen, strategic management, Addison - Wesley publishing company, USA 1994.
4. Jill janou, the inventive organization hope & daring at work, jossey. Bass Inc, San Francisco, California, USA 1994.
5. Jim Murphy, managing conflict at work, American media publishing - USA 1994.
6. Marc towers, self - esteem the power to be our best, American media publishing - USA 1995.
7. Natasha josefowitz, p.H. D, you are the boss, Warner books, Inc- new York 1985.
8. Richard s. deems p.H. D, making change work for you, American media publishing Inc - USA 1995.
9. Robert e. coffey, Curtis w. cook, P'hiltp l. hunsaker, management & organizational behavior, burr ridger - Sydney, Australia 1994.
10. Sam r. Lloyd, leading teams, the skills for success, American media publishing, USA 1996.
11. Wayne f. casico, managing human resources, McGraw hill, Inc - USA 1994.

الفهرس

التقديم

الفصل الأول . الرؤية الصحيحة للمشكلات

- أولاً... الطريق للرؤية الصحيحة . 11
ثانياً مفهوم المشكلة. 14
ثالثاً المصادر الحقيقية للمشكلات الإدارية. 17
رابعاً تقسيم المشكلات. 25

الفصل الثاني الأساليب الفعالة لحل المشكلات

- أولاً الأساليب التقليدية لحل مشكلات. 31
ثانياً الإبداع والابتكار في حل المشكلات. 43

الفصل الثالث - الأسلوب العلمي في حل المشكلات

- أولاً تحليل المشكلة. 53
ثانياً دراسة الحلول المنسبة. 60
ثالثاً المفاضلة بين البدائل . 64
رابعاً القرار المناسب والتنفيذ. 66

الفصل الرابع السلوكي الإنساني والتعامل مع المشكلات

- أولاً سلوكيات التعامل مع المشكلة. 71
ثانياً سلوكيات قنطرة عن الفعل في حل المشكلة. 80
ثالثاً ماهي الرؤية الجسادية المشتركة لحل المشكلات 85

الفصل الخامس . استراتيجيات اتخاذ القرار

| | | |
|-----|--------|--------------------|
| 99 | أولاً | الوضوح. |
| 100 | ثانياً | برنامج التشغيل. |
| 101 | ثالثاً | المعلومة. |
| 102 | رابعاً | الخيارات. |
| 103 | خامساً | التوقع والتنبؤ. |
| 103 | سادساً | القرار الفعال. |
| 105 | سابعاً | القرار الأفضل. |
| 107 | ثامناً | المعتقدات الشخصية. |

الفصل السادس صناعة واتخاذ القرارات

| | | |
|-----|----------|-----------------------------|
| 111 | أولاً... | ماذا يعنى اتخاذ القرار؟ |
| 113 | ثانياً | أنواع القرارات. |
| 118 | ثالثاً | دراسة جدوى القرار. |
| 119 | رابعاً | مشكلات اتخاذ القرار |
| 122 | خامساً | برنامج مقترح لاتخاذ القرار. |
| 124 | سادساً | مراحل اتخاذ القرار. |
| 140 | سابعاً | لقرار بين الجودة والقبول . |
| 142 | ثامناً | اوصايا عشر لاتخاذ القرار. |

الفصل السابع تصارين وحالات

| | | |
|-----|--------|--|
| 147 | أولاً | تمرين (هل أنت مثقل قراراً جيداً؟). |
| 149 | ثانياً | حالة دراسية (الشركة الحديثة للأشوية). |
| 156 | ثالثاً | دراسة الاحتمالات (حساب المكاسب المتوقعة) |
| 157 | رابعاً | حالة دراسية (القرار الفاظي) |

أطلب مجموعة بكتب مهارات تطوير الأداء سند منها : (أطلبها تعمل إليك فوراً)

- 1- مهارات البيع الجماعي.
 - 2- مهارات قيادة الآخرين .
 - 3- مهارات التخطيط.
 - 4- مهارات بناء الفريق.
 - 5- مهارات تنظيم إدارة الوقت.
 - 6- مهارات الإتصال الفعّال.
 - 7- مهارات تقديم الإستشارات.
 - 8- مهارات التفكير الإبداعي الإيجابي.
 - 9- مهارات إدارة الاجتماعات.
 - 10- مهارات تعليم الكبار.
 - 11- مهارات إدارة التكاليف.
 - 12- مهارات إدارة العلاقات العامة.
 - 13- مهارات إدارة أثناء الإضراف.
 - 14- مهارات الربيع.
 - 15- مهارات العرض والتقديم.
 - 16- مهارات الإقناع على الناس.
 - 17- مهارات التوعية والإقناع.
 - 18- مهارات تحديث وتنظيم المخزون.
 - 19- مهارات إدارة العقود.
 - 20- مهارات إدارة الحوار.
 - 21- مهارات التفويض الفعال.
 - 22- مهارات إدارة المرواح.
 - 23- مهارات السلوك الإنساني.
 - 24- مهارات إتخاذ القرار.
 - 25- مهارات إدارة الاجتماعات.
 - 26- مهارات تدوين وصيانة المجلات.
 - 27- مهارات القراءة السريعة الفعّالة.
 - 28- مهارات البرمجة المنهجية التمهيدية.
 - 29- مهارات إدارة الحروب النفسية.
 - 30- مقاربة ومواجهة العنف.
 - 31- مهارات التفاوض مع الآخرين والجمهور.
 - 32- مهارات التفكير والتخطيط الإستراتيجي.
- كيف تكون مهنياً فعالاً في مجموعة؟
- كيف تكون لائقاً مهنياً في عملك؟
- كيف تعمل على ما تريد؟
- كيف تكون فريق عمل؟
- كيف تدبر وقتك بكفاءة؟
- فن الإستماع والتحدث.
- الإنتاجات والسلوكيات والمهام.
- كيف تكون مبدعاً؟
- الأزمة بين الوكالة منها والضرورة منها.
- الطريق إلى التنظيم المستمر.
- معلمين وشخصيات الجوده الشاملة في الأعمال.
- الإنتاجات والتفكير المبدع.
- التوجيه أثناء العمل.
- الإدارة الحديثة للمدولة في البيع.
- كيف تتحدث مع إلقاء الآخرين؟
- لعبة التوارد للفردي والجماعي.
- الأعلام والتسمية والعالم.
- كيف تحلق العجلة التنظيمية تعلم الخبرة؟
- السيطرة والتحكم في الخسوف.
- المنهجية الجماعية للبركة (F.G.D).
- هل تنمو المبادرات أم لا؟
- الصراعات الإدارية وتكوينها على الأداء.
- مفاهيم التحديث المستمر للسلوك.
- الإبداع والإبداع في حل المشكلات.
- أهمية للإنتاجات في إدارة منظمات الأعمال.
- إدارة ويرمجة العقول البشرية.
- القراءة في عصر الإبداع والتمويل.
- كيف تتواصل مع الآخرين؟
- الحروب التنافسية في السياسة والاقتصاد.
- الفضاء على أسواق العالم.
- كيفية التعامل مع الآخرين والجمهور.
- كيف تربط بين الحاضر والمستقبل.

أطلب موسوعة التدريب

أحدث المفاهيم والخبرات والتطبيقات

العلمية في مجال التدريب

(أطلبها تصل إليك فوراً)

- 1- التدريب ، الأسس والمبادئ.
- 2- دراسة الإحتياجات والتخطيط والتدريب.
- 3- المعينات السمية والبصرية.
- 4- أساليب المشاركة الفعالة في التدريب.
- 5- تصميم وإعداد المناهج التدريبية.
- 6- إنتاج وكتابة المواد التدريبية.
- 7- الإشراف على التدريب.
- 8- إدارة وحدات ومراكز التدريب.
- 9- مهارات التدريب أثناء العمل .
- 10- متابعة وتقييم التدريب ونتائجه.
- 11- تطبيق معايير الجودة الشاملة في التدريب.
- 12- مهارات المدرب الفعال.

سلسلة تطوير الأداء التربوي

- 1- مهارات التعلم السريع.
- 2- إدارة الأزمات التربوية.
- 3- مهارات إدارة الفصول الدراسية.

كتب خارج السلسلة والموسوعة

- 1- حماية البيئة تبدأ من المنزل (مترجم).
- 2- إدارة وحماية البيئة.

مجموعة من الأدلة التدريبية NGO's للمنظمات غير الحكومية

- 1- تنمية المرأة والنوع الاجتماعي.
- 2- (الدعوة).
- 3- رفع القدرات المؤسسية للجمعيات الأهلية.
- 4- تطوير الشراكة والتداخل عبر الشبكات.
- 5- (الحكم الداخلي).
- 6- كتابة مقترحات التمويل.
- 7- مهارات العمل مع المتطوعين.
- 8- دليل كتابة التقارير.
- 9- دليل الإدارة لثقافة السرعة.
- 10- دليل الوصول إلى قمة الأداء.

سلسلة تطوير الأداء الإجتماعى

- 1- مبادئ علم الإجتماع والإجتماع الرفعى.
- 2- مهارات البحث السريع بالمشاركة.
- 3- بناء القدرات.
- 4- التسويق الإجتماعى

سلسلة مهارات تطوير الأداء البيعى

- 1- مهارات البيع. (إدارة العلاقات بين البائع والمشتري)
- 2- إستراتيجيات خدمة العملاء. (إدارة علاقات العملاء)
- 3- إدارة الموارد البشرية فى مجال البيع.

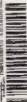


دكتور، محمد عبد الفتاح حسن هلال

- دكتوراه في الاقتصاد من المجر.
- خبير التدريب بالأمم المتحدة (منظمة العمل الدولية).
- عميد المعهد العالي للتعاون الزراعي
- خبير ومستشار التدريب مع المنظمات الدولية والأمم المتحدة في اليمن السودان - الأردن - الكويت - السعودية ليبيا - سوريا.
- محاضراً ومدرّساً مع المنظمات المحلية والدولية في مجالات التنمية الاجتماعية بالداخل والخارج.
- محاضراً ومدرّساً بالمنظمات المحلية العامة والحكومية.
- حاصل على دورات إعداد المدربين في أمريكا - ألمانيا - سويسرا - الأرجنتين الفلسطينيين - المجر - الدنمارك تشيكوسلوفاكيا - كينيا.

403
1m

Wahiddeen Alwantham



0942889